



Instituto Superior de Gestão

**Adaptação e validação de uma escala de medida do Cinismo
Organizacional para o contexto português: Exemplo de um
Instituto público**

Teresa Pestana Reis Pais Cardoso Saraiva Marques

**Dissertação de Mestrado apresentada no Instituto Superior
de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública**

Orientador: Professor Doutor Damasceno Dias

Lisboa

2016

Resumo

O presente trabalho tem como fundamento a continuidade da investigação desenvolvida por Assis e Nascimento, cujo objetivo é a adaptação e validação para Portugal de uma escala de medição do cinismo organizacional, desenvolvida originalmente para o contexto americano. Não tendo sido conclusivo o estudo dos autores, estes deixaram pistas para investigações futuras, sendo sugerida a repetição do mesmo com novas amostras. Achou-se assim interessante desenvolver a pesquisa num contexto da Administração Pública indireta, concretamente num Instituto Público que resultou de um processo de fusão.

O tema é pertinente, na medida em que a sua análise poderá dar relevo a variáveis passíveis de minimizar eventuais consequências menos positivas advindas do processo recentemente ocorrido com a fusão. Pode ainda fornecer pistas que permitam, por um lado, um contributo para a melhoria do desempenho e coesão organizacional e, por outro, colocar na agenda da investigação da Administração Pública um estudo atual que vise estudar esta temática tendo em conta justamente o universo próprio da Administração Pública.

Apesar de este estudo não confirmar as conclusões da investigação em que se baseou, revela um novo foco, relativo ao contexto estudado, apresentando um constructo bidimensional em vez de unidimensional, como sugerido por Assis e Nascimento.

Palavras-chave: Cinismo, Cinismo organizacional, Escalas de medição de cinismo organizacional

Abstract

This work is developed in continuity to the research of Assis and Nascimento, whose goal was the adaptation and validation of a scale of measurement of organizational cynicism for Portugal, scale which was originally developed for the American context. As their study has not been conclusive, the authors suggested a repeat of their study with new samples, for which this research is intended to replicate the study carried out by the authors. Aiming at that it was found interesting to apply the research to the context of indirect public administration, in particular to a Public Institute that underwent through a merging process.

This is found to be a subject of interest for its analysis can highlight variables which can minimize less positive consequences coming from a process of deep change such as a merger. It can also give tips for a better performance and organizational cohesion and promote a research specific for the industry of Public Administration.

Even though this study does not confirm the previous findings, it highlights a new aspect through pointing out the context studied, which is revealed through a bidimensional construct instead of the unidimensional construct as proposed by Assis e Nascimento.

Key words: Cynicism, Organizational cynicism, Organizational Cynicism measuring scales

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Damasceno Dias, que me deu toda a liberdade de ação para desenvolver este trabalho e que se dedicou a conseguir que o mesmo fosse possível.

À minha família, pelo apoio dado, aos colegas de trabalho, por me terem aturado e dado força nos momentos de desânimo, e à colega de mestrado Anabela Coelho, pelas longas noites de companhia na biblioteca do ISG.

Índice

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
Índice	IV
Índice de tabelas	VI
Índice de figuras	VII
1. Introdução	1
2. Enquadramento da organização em estudo	3
3. Cinismo.....	11
3.1. Origens	11
3.2. Distinção entre cinismo e outros conceitos	12
3.2.1. Pessimismo.....	12
3.2.2. Ceticismo	13
3.2.3. Desconfiança	14
3.2.4. Resistência à mudança	15
4. Cinismo Organizacional	16
4.1. Dimensões do cinismo organizacional.....	17
4.1.1. Dimensão cognitiva.....	17
4.1.2. Dimensão afetiva.....	17
4.1.3. Dimensão comportamental	18

4.2.	Várias abordagens e definições de cinismo organizacional.....	18
4.3.	Relação com outros conceitos.....	19
4.3.1.	Insatisfação no trabalho	19
4.3.2.	Compromisso organizacional.....	20
4.3.3.	Empenhamento do empregado.....	21
4.3.4.	Alienação do trabalho	22
4.4.	Causas e fatores que influenciam o cinismo	23
4.5.	Consequências do Cinismo organizacional.....	24
4.6.	Aspetos Positivos do Cinismo Organizacional	27
4.7.	Escalas de medição	28
5.	Metodologia.....	31
6.	Amostra e população	36
7.	Procedimentos estatísticos	36
8.	Resultados.....	38
9.	Discussão dos resultados	67
10.	Conclusão do estudo proposto	69
11.	Limitações da investigação	70
12.	Sugestão para trabalhos futuros	70
	Bibliografia	71

Índice de tabelas

Tabela 1 - Respostas às afirmações enquadradas na componente cognitiva	44
Tabela 2 - Respostas às afirmações enquadradas na componente cognitiva	45
Tabela 3 – Interpretação de valores	46
Tabela 4 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva	49
Tabela 5 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva	50
Tabela 6 - Respostas às afirmações enquadradas na componente comportamental ...	54
Tabela 7 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva	54
Tabela 8 - Variância total explicada	58
Tabela 9 – Matriz de Estruturas	59
Tabela 10 – Matriz de correlações fatoriais.....	60
Tabela 11 - Critérios de bondade de ajustamento.....	63
Tabela 12- Fiabilidade compósita e Consistência interna das medidas.....	64
Tabela 13 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva	66
Tabela 14 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva	67

Índice de figuras

Figura 1- Modelo tridimensional com 14 variáveis – Análise de 1ª ordem	61
Figura 2 – Modelo tridimensional com 14 variáveis – Análise de 2ª ordem.....	62
Figura 3 – Modelo que melhor se ajusta à situação analisada	65

Índice de gráficos

Gráfico 1 –Concordantes, discordantes e neutros, total, e por género.....	40
Gráfico 2 - Habilitações Académicas	41
Gráfico 3 – Respondentes por faixa etária.....	41
Gráfico 4 – Faixa Etária.....	42
Gráfico 5 – Respondentes por antiguidade	42
Gráfico 6 – Antiguidade na organização	43
Gráfico 7 – CG B1 – Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra	46
Gráfico 8 – CG B3 - As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum	47
Gráfico 9 – CG B5 - Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização	47
Gráfico 10 – CG B11 – A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento	48
Gráfico 11 – CG B13 – Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer	48
Gráfico 12 - CG B14 – Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.....	49
Gráfico 13 - AF B2 – De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.....	51
Gráfico 14 - AF B8 – De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.....	52

Gráfico 15 - AF B9 – De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização	52
Gráfico 16 - AF B10 – De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.	53
Gráfico 17 – CM B4 – De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.	55
Gráfico 18 – CM B6 – De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização	56
Gráfico 19 – CM B7 – De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.	56
Gráfico 20 - CM_B12 – De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e práticas da organização	57

1. Introdução

Nos últimos anos, os vários problemas com que os governos se têm deparado, sejam eles financeiros, seja a maturidade dos sistemas de proteção social e a dificuldade em controlar uma Administração Pública aparentemente cada vez mais gastadora e ineficiente, levam as organizações públicas a serem alvo de descrédito. Por outro lado, a exigência crescente dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços públicos e a necessidade de abrandamento dos gastos públicos levaram à necessidade de ocorrência de reformas. Entre as estratégias de reforma adotadas para mudar a estrutura e o funcionamento da administração pública estiveram os cortes orçamentais, a venda de bens do estado, privatizações, extinções e fusões, contratação de serviços, introdução de indicadores de desempenho, gestão por objetivos e outras técnicas de gestão do setor privado. (Araújo, 2007).

A pressão para cumprimento de objetivos levou a que os colaboradores deixassem de poder ser a prioridade da gestão e a que, como forma de atingir os objetivos e fazer face aos constrangimentos financeiros, fossem reduzidos os benefícios que lhes eram atribuídos. Em certos casos, levou a que os próprios colaboradores fossem mesmo dispensados. Como resultado deste contexto, surge um novo tipo de atitude em relação à organização em que se trabalha: o cinismo organizacional (Assis & Nascimento, 2014). Trata-se de uma atitude negativa em relação à organização empregadora, composta de crenças, afetos e tendências de comportamento em relação à mesma (Dean, Brandes & Dharkwadkar, 1998). Várias escalas foram desenvolvidas para a sua medição, sendo a mais utilizada a desenvolvida por Brandes, Dharwadkar e Dean (1999). A sua popularidade baseia-se na capacidade de explorar em detalhe cada uma das suas dimensões: cognitiva, afetiva e comportamental (Salessi & Omar, 2014).

Em 1989, Kanter e Mirvis chamaram a atenção para o facto de 43% dos trabalhadores americanos serem cínicos (Kanter & Mirvis, 1989). Em 1991 este número aumentou para 48% e, dado o contexto americano, caracterizado nos últimos tempos por uma série de escândalos, é provável que esse número tenha aumentado. Não há razões para acreditar que este movimento se cinja aos Estados Unidos (Naus, Iterson & Roe, 2007), pelo que se torna interessante o seu estudo para os países da Europa. De acordo com os estudos de Kanter e

Mirvis, os empregados europeus são mais cínicos do que a média dos empregados americanos.

Em Portugal existem poucos estudos sobre este tema. Assis e Nascimento, em 2014, aplicaram a escala de Brandes ao contexto português, numa tentativa de validação da mesma. Os resultados obtidos não foram conclusivos, pelo que os autores sugeriram estudos adicionais, nomeadamente com novas amostras. De acordo com Assis e Nascimento, o modelo que apresenta um melhor ajustamento para Portugal aponta o cinismo organizacional como um constructo unidimensional, discordando, assim, do modelo tridimensional proposto por Brandes, apesar de o considerar válido.

O objetivo desta investigação é, assim, dar continuidade aos estudos iniciados por Assis & Nascimento e contribuir para a validação da escala de Brandes e colaboradores para o contexto português, aplicando-a no contexto da Administração Pública indireta, tendo como base um instituto público. O trabalho inicia-se com o enquadramento teórico do tema, fazendo a distinção entre o mesmo e temas relacionados, explicando a sua origem e evolução, causas e consequências, e ainda a forma de poder aproveitar a sua existência para melhorar resultados. A partir de um questionário que foi aplicado a um Instituto Público sobre a questão, segue-se uma análise estatística dos respetivos resultados, seguindo-se as conclusões do estudo.

O texto foi escrito de acordo com as normas para a elaboração e apresentação de dissertações no âmbito de cursos de mestrado, previstas no Instituto Superior de Gestão.

2. Enquadramento da organização em estudo

A organização em estudo, integrada na Administração Pública indireta do Estado, resultou da fusão de dois institutos públicos.

O primeiro dos dois institutos foi criado em 1977, tendo-lhe sido conferido um estatuto que, na prática, o converteu numa instituição financeira, gestora de linhas de crédito destinadas a apoiar o desenvolvimento dos sectores da agricultura, silvicultura, pecuária e pesca, regendo-se por normas e instruções de ordem técnica emitidas pelo Banco de Portugal.

Com a entrada de Portugal para a Comunidade Europeia, em 1986, a natureza e o âmbito de intervenção deste instituto modificou-se significativamente, passando a exercer as funções de agência de avaliação e controlo de projetos dos setores da agricultura e das pescas, financiados pelo Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA).

Este fundo, criado em 1962 com vista ao financiamento da política agrícola comum no âmbito da Comunidade Europeia, encontrava-se subdividido em duas secções: A Secção “Orientação”, que fazia parte dos fundos estruturais, contribuía para as reformas estruturais na agricultura e para o desenvolvimento das áreas rurais, e a Secção “Garantia”, que financiava, nomeadamente, as despesas relativas à organização comum dos mercados agrícolas, as ações de desenvolvimento rural que acompanhavam o apoio dos mercados e as medidas rurais fora das regiões menos desenvolvidas.

Apesar de exercer funções de interlocutor exclusivo para Portugal da secção orientação do Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA) desde 1986, só em 1993 é que foi criada uma base legal e institucional suscetível de enquadrar este quadro de intervenção do Instituto. A sua função de gestão de linhas de crédito específicas foi sempre mantida.

A partir de 1994, passou a desempenhar também as funções de organismo pagador das Medidas de Acompanhamento da reforma da Política Agrícola comum (PAC), as únicas financiadas pela secção garantia do FEOGA que ficaram a cargo deste instituto, e de pagador das verbas destinadas ao setor das pescas, disponibilizadas pelo Instrumento Financeiro de Orientação das Pescas (IFOP).

O segundo instituto foi criado em 1986 com o objetivo de centralizar e gerir os fluxos financeiros da secção garantia do mesmo fundo FEOGA, atrás mencionado. Em 1998 o referido instituto viu o seu estatuto orgânico alterado, passando a dispor de competências na área da intervenção dos mercados agrícolas. Passou a ser, em 1998, o organismo responsável pela aplicação e financiamento das medidas de regularização e intervenção agrícola definidas a nível nacional e comunitário e passou a exercer funções de organismo pagador, (excepto para as medidas de acompanhamento da política agrícola comum, a cargo do primeiro instituto), e de organismo coordenador das despesas financiadas pela secção garantia do FEOGA.

Em 2002 foi determinada a integração dos dois institutos num só organismo. O processo de fusão assentou num modelo de um único conselho de administração, que assumiu as competências atribuídas, pelos estatutos aprovados em 1993 e em 1998, a cada um dos conselhos de administração, tendo também a missão de proceder, no prazo de dois anos, à fusão dos dois organismos.

O facto de se tratarem de institutos que geriam e canalizavam os fluxos financeiros do FEOGA – secções Garantia e Orientação, bem como do IFOP, Fundo destinado às pescas, para o Estado Membro, atuando como interlocutores exclusivos desses fundos, teve particular preponderância na decisão da fusão.

Durante o processo de fusão, além do desenvolvimento de ações para a consecução da fusão, tais como concluir os diplomas orgânicos, definir o estatuto de pessoal e o esboço da nova estrutura, tomando todas as medidas que versassem uma adequada coordenação e integração dos dois intsitutos, houve a necessidade de garantir o correto e integral funcionamento das ajudas cuja gestão competia a cada um dos institutos de origem.

Em 2007 foi criado o novo instituto e extintos os dois que lhe deram origem, passando a vigorar uma nova estrutura.

Na dinâmica de atuação dos institutos, as orientações da política agrícola teriam que ser implementadas numa lógica de otimização dos recursos disponíveis e de maximização do grau de satisfação das necessidades dos agricultores e demais operadores económicos do setor

primário. No entanto, a atividade dos institutos foi particularmente influenciada e condicionada por um conjunto de variáveis de natureza externa, das quais importa referir:

- O alargamento da União Europeia, que levaria a uma diminuição dos apoios estruturais, mas a um maior benefício de apoios específicos, nomeadamente no desenvolvimento rural.
- A situação económica de contenção adotada pelo governo com vista a ultrapassar a situação de défice orçamental, que influenciou a atividade dos institutos, do mesmo modo que os restantes organismos da Administração pública.
- A reforma da Política Agrícola Comum, que, criando um único fundo e eliminando o modelo de plurifundos, e, conseqüentemente, as secções Orientação e Garantia do FEOGA, vieram reforçar a integração.
- As novas exigências da sociedade e dos cidadãos em matéria de procedimentos administrativos, decorrentes do facto de os cidadãos estarem cada vez mais atentos aos seus direitos, alertando e pressionando permanentemente a Administração para a necessidade de assegurar métodos de trabalho mais eficientes, mais racionais e mais pragmáticos, numa perspetiva de colaboração, de transparência e de abertura à sociedade civil e aos seus diversos intervenientes.
- A enorme e permanente evolução ao nível das tecnologias de informação e comunicação origina que os processos de trabalho estejam em constante desenvolvimento, exigindo aos serviços destes institutos uma extraordinária capacidade de atualização, de inovação e de adequação dos seus meios às tendências dos mercados, às responsabilidades que lhe estão cometidas e às necessidades dos seus interlocutores, sejam eles as suas tutelas, os diferentes departamentos da administração ou os beneficiários dos sistemas de apoio por si geridos.

A conjuntura económica envolvente ao momento em que a organização foi estudada, concretamente a nível de Portugal, foi desfavorável ao aumento da despesa pública, dadas as restrições orçamentais derivadas da necessidade de equilíbrio das contas públicas.

O instituto resultante passou a dispor de baixa autonomia financeira e, como pontos fracos resultantes do processo de fusão, podem ser citadas as culturas organizacionais muito

distintas entre os institutos, agravadas pela preocupação e instabilidade dos colaboradores face ao futuro e pelos vários estatutos de pessoal vigentes em simultâneo. A dispersão da sede por dois edifícios e outras instalações isoladas também constituiu um obstáculo à integração.

A análise do clima e cultura organizacional nas duas organizações em processo de fusão revela a existência de práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas, dado o estatuto laboral de vínculo de direito privado, num caso, e no outro de vínculo de direito administrativo, situação esta que configurava uma realidade paradoxal. A necessidade de downsizing era previsível e, ninguém levantou a questão de que aqueles que podiam ser dispensados eram os que detinham um contrato individual de trabalho, ficando a criação da cultura empresarial desejada pela filosofia implícita no decreto de fusão, a cargo de funcionários públicos, a trabalhar entretanto numa instituição de direito privado a criar na pós fusão. Se o problema era de gerar uma cultura empresarial, ao instabilizar-se o estatuto, obteve-se o pior dos dois mundos: uma cultura burocrática enformando funcionários públicos numa instituição de direito privado. Estava desbravado o caminho para a anomia do sistema. O ganho económico obtido só poderia resultar quando, e se fosse possível, despedir os excedentes (Dias, 2011).

A partir de um certo período, toda a lógica de atuação passou a resumir-se a cortes nos custos e eliminação de redundâncias, visto que não se conseguiu estabelecer um consenso sobre quem seria dispensável (Dias, 2011).

O enquadramento do novo instituto à Lei-Quadro dos Institutos Públicos (Lei n.º 3/2004) não requereu modificações significativas no que respeita à aplicação do n.º 3 do artigo 33.º - “Os institutos públicos devem recorrer à contratação de serviços externos para o desenvolvimento das atividades a seu cargo, sempre que tal método assegure um controlo mais eficiente dos custos e da qualidade do serviço prestado” - uma vez que os institutos de origem recorriam à contratação de serviços externos para o desempenho das atividades que lhe estavam cometidas, sempre que a especificidade dos serviços a executar assim o exigisse.

Já no que respeita à aplicação de outros normativos, os ajustamentos tiveram que ser mais profundamente analisados, uma vez que várias condicionantes se impunham na adequação plena às novas regras.

Sendo a atividade essencialmente disciplinada por regulamentos financeiros e diretivas da Comissão Europeia, específicos do funcionamento do FEOGA, a deficiente atuação dos organismos é sancionada não apenas por meros juízos de valor, por insatisfação política do Governo e dos utentes e cidadãos, mas pode ainda sê-lo pela Comissão, traduzida em exigências de restituições, correções financeiras e perda de benefícios.

Esta dependência funcional e “sancionatória” de Bruxelas, a atuação marcada por curtos prazos bem definidos e contados, os riscos das sanções e restituições e os efeitos diretos e imediatos das medidas junto dos agricultores levaram a que aos organismos em apreço tenham vindo a ser atribuídos instrumentos legais, meios financeiros e humanos necessários à sua capacitação para funcionarem e serem reconhecidos como organismos pagadores e de intervenção, no caso do segundo instituto. Alguns daqueles meios afastam-se mesmo dos reconhecidos à generalidade dos institutos públicos.

Refira-se ainda que, para o cumprimento das regras impostas pela Comissão Europeia para operacionalização do QCA III e outros Regulamentos Comunitários e Nacionais, o regime orçamental e financeiro imposto aos Fundos e Serviços Autónomos têm trazido constrangimento ao nível dos pagamentos das ajudas e da gestão do funcionamento do Instituto (antecipação de duodécimos, integração de saldos e tramitação processual nas aquisições de bens e serviços).

Se a configuração inicial do regime do primeiro instituto, tendencialmente de natureza privada, visando a sua atuação como instituição financeira, se mostrou compatível com os mecanismos e exigências do sistema do FEOGA, outro tanto não ocorreu com o segundo instituto, que teve de ser ajustado no sentido da maleabilidade, flexibilidade, modelo e regime organizativo para poder responder às exigências do sistema do FEOGA.

Todas as alterações introduzidas à orgânica e regime do segundo instituto decorreram de necessidades de adaptação às políticas e exigências da Comunidade na sequência do Decreto-Lei 331-A/95, de 22 de Dezembro, que definiu “as regras e procedimentos para a aprovação dos organismos pagadores das despesas financiadas pela Secção Garantia do Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA – Garantia) bem como para a certificação das respetivas contas nos termos e para os efeitos previstos no Regulamento (CEE) n.º 729/70 e 1663/95”.

Em março de 1998, o segundo instituto foi dotado de autonomia administrativa e financeira, adotando o contrato individual de trabalho como regime geral de trabalho, fixando um volume global de emprego com afastamento das portarias dos quadros de pessoal, mantendo ou reforçando regimes especiais no domínio da contratação de despesa pública e de disciplina de sujeição ao Tribunal de Contas e fazendo aplicar o regime empresarial como regime subsidiário. Este processo constituiu um elemento determinante para o seu reconhecimento como organismo pagador.

No despacho de reconhecimento de organismo pagador emanado do Ministro das Finanças culminou todo um trabalho de adequação e de resposta do organismo a critérios e exigências fixados por despacho do Ministro das Finanças sobre o trabalho desenvolvido pela Inspeção Geral de Finanças. Uma regulamentação menos potenciadora ou capacitante da ação do organismo afetaria os níveis de resposta e poderia pôr em causa o reconhecimento de organismo pagador, com todas as consequências adversas que daí poderiam decorrer.

Voltando ao primeiro organismo, importa ainda destacar os aspetos relacionados com o pessoal, que não deixaram de condicionar as soluções a construir.

O referido instituto estava ligado a dois instrumentos de regulação coletiva de trabalho (IRCT), concretamente ao Acordo Colectivo de Trabalho Vertical do Sector Bancário (ACTV) dos Bancários do Centro, Sul e Ilhas, e ao Acordo Colectivo de Trabalho (ACT) celebrado com o Sindicato dos Quadros e Técnicos Bancários, dos quais era outorgante sem qualquer reserva ou salvaguarda. Esta ligação introduzia necessariamente um elemento muito rígido para a adoção de políticas e soluções comuns. E mais do que na regulamentação do trabalho e na política remuneratória, as dificuldades prendiam-se com os diversos regimes de segurança social e de saúde em presença.

Na entidade criada passaram a conviver atividades tipicamente administrativas e atividades de natureza económica, só que aquelas decorrem não de regulamentos internos do Estado mas de regulamentos comunitários, cuja boa execução requer soluções que a lógica da burocracia interna não consente: umas e outras devem ser organizadas e prosseguidas de uma forma empresarial.

De resto, as dificuldades são manifestas quando se pretendia verter os regimes dos dois institutos a integrar no modelo ditado pela Lei-quadro dos institutos públicos.

Face à análise da situação e aos quadros legais em que os dois Institutos desenvolviam a sua ação, considerou-se que a moldura legal que melhor correspondia em termos formais aos Institutos a reconfigurar era o modelo de entidade pública empresarial.

A criação do novo organismo como entidade pública empresarial mostrou-se mais consentânea com os regimes de funcionamento dos organismos a integrar: contrato individual de trabalho, estatuto de gestor público, estrutura orgânica moldada sobre as realidades empresariais, não sujeição à fiscalização prévia do Tribunal de Contas, salvo atos de pessoal de função pública, intervenções desburocratizadas nas intervenções no mercado, flexibilidade para a gestão do pessoal, existência de um IRCT muito afastado do que haja de ser um IRCT da Administração Pública, direito privado nas suas relações com terceiros e regime supletivo empresarial a que acresce a existência de capital estatutário nas contas de um dos organismos a integrar. As entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, são dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, e desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado e estão integradas na administração indireta do Estado.

Por força da entrada em vigor da Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro, que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, bem como da Lei nº 59/2008, de 11 de setembro, que aprova o regime jurídico do contrato de trabalho em funções públicas, os trabalhadores do novo instituto criado, sujeitos ao regime dos trabalhadores bancários, passaram a ser também trabalhadores em funções públicas. Como resultado do exposto no artº 86º da Lei 12-A/2008, em que o disposto na lei em questão prevalecia sobre quaisquer leis especiais e instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, foi determinado por Decreto Lei, em 2013, a cessação da aplicação do acordo coletivo de trabalho do setor bancário aos trabalhadores (n.º1, artº 2.º).

Sendo a contratação coletiva um direito, liberdade e garantia (n.º 3 do artigo 56º da CRP), o citado diploma legal enfermava, salvo melhor entendimento, de inconstitucionalidade orgânica, já que a matéria pertencia à reserva relativa da Assembleia da República (artigo 165º, alínea b) da CRP); do ponto de vista material, o Acordo Coletivo não poderia, sem mais,

ser extinto por um ato legislativo. Por parte dos colaboradores com estatuto de trabalhadores bancários, esta transição foi um duro golpe desferido nos seus direitos fundamentais. A este sentimento geral de incredulidade face aos acontecimentos legais, poder-se-iam acrescentar os efeitos da crise económica que se vivia, alguns já sentidos antes de 2013.

Com efeito, em 2011 tinham sido reduzidas as remunerações totais ilíquidas mensais de valor superior a 1500 euros; além de ter sido vedada a prática de quaisquer atos que consubstanciassem em valorizações remuneratórias”;

Em 2012 tinha sido determinada a suspensão do pagamento dos subsídios de férias e de natal aos trabalhadores que auferissem remuneração base mensal superior a 1100 euros;

Em 2013, apesar de ter sido aprovado o pagamento do subsídio de natal mensalmente, em duodécimos, mantiveram-se vedadas as práticas de valorizações remuneratórias. A falta por motivo de doença passa a determinar a perda da totalidade da remuneração base diária nos três primeiros dias de incapacidade temporária;

Em 2014, mantiveram-se as reduções das remunerações totais ilíquidas mensais alargando-se, contudo, o montante mínimo de referência para 675€. O subsídio de férias volta a ser pago em junho de cada ano civil a todos os trabalhadores, incidindo, contudo, a mesma redução aplicada sobre as remunerações base. O subsídio de Natal continua a ser pago mensalmente, em duodécimos;

As fortes restrições financeiras mencionadas, que resultaram em profundas alterações e perdas de regalias, além da suspensão nas progressões na carreira e os benefícios outrora prometidos, particularmente no que respeita aos trabalhadores, foram fatores que criaram um ambiente propício e favorecedor do aparecimento do tipo de atitude objeto de estudo neste trabalho: o cinismo organizacional.

3. Cinismo

Neste ponto são apresentadas as origens do cinismo, e a distinção entre cinismo e outros conceitos.

3.1. Origens

O cinismo, como escola de pensamento e modo de vida, foi fundado em 400 A.C. na antiga Grécia (Fuller 1931 in Dean et al., 1999). Fundada por Antístenes, discípulo de Sócrates, cujos ensinamentos foram desenvolvidos por Diógenes, seu aluno, tratava-se de uma seita filosófica que desprezava as conveniências e as fórmulas sociais (Navia, 1996).

Os cínicos, palavra que vem do grego Kynikos, quer dizer caninos. Eram assim conhecidos por desprezarem e troçarem da forma de vida das outras pessoas. Eram comparados com os cães, por causa das suas práticas e estilo de vida não convencionais e a sua decisão de viver nas ruas. O cinismo passou a ser conhecido como a filosofia dos cães, uma filosofia de simplicidade aplicada aos excessos da sociedade e os seus poderes (Goldfarb, 1991; Mc Alister, 2006).

Tendo a crença de que o indivíduo era a unidade da vida humana e que as instituições sociais não eram naturais nem necessárias, os cínicos expressavam desprezo pelas mesmas, quer em palavras quer em ações, sendo a sua arma preferida o humor. O seu alvo predominante eram os ricos e poderosos (Brandes et al., 1999; More, 1923).

Com o tempo, as palavras cínico e cinismo passaram a integrar a nossa linguagem corrente, mas o seu significado difere do original (Brandes et al., 1999). Cínico hoje em dia é alguém que demonstra uma predisposição de desacreditar a sinceridade e bondade das ações e motivos dos outros e expressa isso através de risos e sarcasmos. Pode-se dizer que o conceito moderno de cinismo é sempre referido com uma conotação negativa (Mc Alister, 2006). No novo conceito, o cínico é alguém que acredita que a maioria das ações humanas não são de confiar porque as pessoas só se interessam por elas próprias (Broner, 2003). Os cínicos dos tempos modernos vêem pouco benefício na estrita adesão à ética e moralidade e, em vez disso, tentam destacar-se dos males do poder e manipulação que acham que a sociedade possui (Kanter & Mirvis, 1989).

Chaloupka (1999) e Navia (1996) definiam o cínico como alguém que acredita que as pessoas são motivadas em todas as suas ações pelo egoísmo. Chaloupka considera, no entanto, que o cinismo pode ter efeitos positivos, e equipara-o ao “Bom Colesterol” (Chaloupka, 1999; Navia, 1996).

Andersson e Bateman, em 1997, definiram cinismo como uma atitude, tanto geral como específica, caracterizada tanto pela frustração e desilusão bem como por sentimentos negativos e desconfiança em relação a uma pessoa, grupo, ideologia, convenção social ou instituição (Andersson & Bateman, 1997). Sendo uma atitude, contém uma componente afetiva (sentimentos negativos e desilusão) bem como uma crença (desconfiança) (Andersson, 1996).

Stanley, Meyer e Topolnytsky, em 2005, não discordando da existência das várias componentes do cinismo, tentam encontrar uma definição baseada apenas na componente cognitiva da atitude, partindo do princípio que é a componente que mais influencia a forma como se formam os estados emocionais, e que deverá ser essa a que deve ser medida (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005).

3.2. Distinção entre cinismo e outros conceitos

Existem alguns conceitos que, pela sua relação com o conceito em estudo, podem conduzir a equívocos, pelo que se apresenta aqui a distinção entre os mesmos e o cinismo.

3.2.1. Pessimismo

O pessimismo e o cinismo partilham elementos de negatividade, apreensão em relação a acontecimentos futuros e desilusão. No entanto, o pessimismo é uma avaliação social inevitável acerca do futuro que, contrariamente ao cinismo, não resulta da experiência direta (Bailey, 1988).

Enquanto o cinismo é dirigido exteriormente para os indivíduos e objetos, (Andersson & Bateman, 1997) o pessimismo é dirigido interiormente e é um constructo da personalidade (Mc Connell & Bill, 1993).

O pessimismo é descrito como uma característica estável de disposição da personalidade (Caeiro, 2015), opinião essa compartilhada por Becalli (2014), acrescentando a definição de pessimismo como uma expectativa negativa de resultados negativos.

Scheier & Carver (1992), defendem que o pessimismo apresenta uma associação direta à afetividade negativa.

Os pessimistas vêem os acontecimentos desagradáveis como duradouros, gerais e internos encontrando explicações internas para os mesmos (culpabilização), enquanto, os acontecimentos bons são vistos como temporários e externos (Peterson, Buchanan, & Seligman, 1995; Peterson & Chang, 2003). A teoria refere que estas explicações influenciam as expectativas relativamente ao futuro. O estilo explicativo pessimista espera acontecimentos desagradáveis incontrolláveis e correlaciona-se com uma má adaptação em vários domínios de vida, (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978; Peterson & Chang, 2003). De Neve e Cooper (1998) verificaram também que o facto de atribuir a fatores externos o controle das circunstâncias de vida diminui os níveis de bem-estar subjetivo e que, a tendência para fazer atribuições positivas e negativas das emoções, dos eventos de vida e até mesmo de comportamento influencia o bem-estar subjetivo.

Segundo Prescott (2012), o pessimismo é uma posição, composta de algumas crenças, conjunto de atitudes, compromissos e intenções, sendo a principal a de que o mal prevalece sobre o bem, sendo as mesmas sempre relativas aos resultados e estado das coisas em que o próprio está pessoalmente envolvido.

3.2.2. Ceticismo

O Ceticismo implica o desejo de questionar qualquer verdade, exigindo clarificações na definição, consistência, lógica e adequação de evidências, existindo uma abertura à razão e desejo de ser convencido. A sua principal característica visível é a dúvida, enquanto no cinismo é o negativismo; (Mirvis & Kanter, 1989; Reichers, Wanous & Austin, 1997; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). O cínico duvida tanto da substância de uma comunicação, como dos motivos que estão por detrás dela (Bronn & Vrioni, 2001). Stanley (1998) admite que o ceticismo pode estar positivamente correlacionado com o cinismo (Stanley, 1998). No entanto, tanto os cínicos como os cétricos são dissidentes ou radicais, em

busca da verdade. De acordo com Robbins (2010), o ceticismo é a doutrina do constante questionamento. Como corrente doutrinária, o ceticismo argumenta que não é possível afirmar sobre a verdade absoluta de nada, sendo necessário estar em constante questionamento, principalmente em relação aos fenómenos metafísicos, religiosos e dogmáticos.

Segundo Kurz (1999), é o grau de negatividade que diferencia o cinismo do ceticismo. Nos cétricos, a atitude mais intensa é a dúvida, enquanto o primeiro foco da atitude dos cínicos é a negatividade.

De acordo com Bronn e Vrioni (2001), o ceticismo é um de dois constructos que ajudam a explicar as reações das pessoas a comunicações, sendo o cinismo o segundo. Enquanto cinismo é caracterizado como uma crença estável e profunda, o ceticismo é mais situacional e se pouca duração. Além disso citando Kanter and Mirvis (1989), que dizem que enquanto os cétricos duvidam da substância das comunicações, os cínicos não só duvidam do que é dito com também dos motivos porque foi dito

3.2.3. Desconfiança

A desconfiança é uma crença de que a palavra, promessa, ou declaração de outro indivíduo ou grupo não são de confiar (Stack, 1978 *in* Andersson, 1996). O conceito de confiança tem ressurgido de interesse, tendo sido alvo de estudos (Bromiley & Cummmings, 1995; Hosmer, 1995; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Enquanto a falta de confiança deriva da falta de experiência, o cinismo é baseado na experiência. (Stanley et. al., 2005; Reichers et al., 1997; Vance, Brooks & Tesluk, 1996).

A confiança é um estado psicológico que existe quando alguém concorda em se tornar vulnerável ao outro porque possui expectativas em relação ao modo como a situação se vai desenvolver. Ainda que não tenha o controlo total da situação, está disposto a correr o risco de que outra pessoa lhe proporcione bons resultados.

Segundo Broner (2003), o que distingue o cinismo da desconfiança é que a desconfiança é uma crença, enquanto o cinismo é uma atitude, constituída por sentimentos negativos e desilusão, bem como por uma crença de desconfiança. Assim, o cinismo é uma aspeto mais complexo de uma atitude individual do que a desconfiança

3.2.4. Resistência à mudança

O cinismo, sendo uma atitude, está abaixo das categorias psicológicas e racional/lógica da resistência à mudança. A componente psicológica inclui atitudes e o cinismo é uma atitude (Broner, 2003).

As principais fontes de resistência à mudança, de acordo com Robbins et. al (2010) são as características humanas tais como percepção, personalidade e necessidades. Sugerem que a habilidade de aceitar e se adaptar facilmente a mudanças está relacionada com a personalidade.

As principais razões pelas quais existe a resistência à mudança são o evitar da incerteza, as rotinas defensivas, o auto interesse e a descrença em relação à mudança.

Para diferenciar o cinismo da resistência à mudança, Broner (2003) faz a comparação da maneira como o resistente e o cínico encaram a mudança, além de examinar a natureza da abrangência de ambos. Os que são resistentes à mudança tendem a preferir o *status quo*, enquanto os cínicos aprenderam a viver com a incerteza. A natureza mais abrangente da resistência à mudança também é uma forma de distinção. Enquanto o cinismo e a resistência à mudança consistem em muitos elementos atitudinais tais como a desconfiança, a resistência à mudança inclui respostas não só emocionais como comportamentais. Assim, o cinismo, como resposta atitudinal face à mudança, não é tão extensivo como a resistência à mudança.

Vários estudos tendo como base o cinismo foram feitos, sob variados prismas, incluindo características, esperança, contratos psicológicos e teoria da atribuição. Além disso os estudos forneceram vários alvos para o cinismo, incluindo as outras pessoas em geral, instituições societárias, a própria ocupação, a gestão de topo e os esforços de mudanças organizacionais (Brandes et al., 1999). Este trabalho diz respeito ao cinismo em relação à organização: Cinismo Organizacional.

4. Cinismo Organizacional

A necessidade atual de aumentar a produtividade e competitividade das organizações e a consequente introdução de mudanças para se atingir os resultados de curto prazo, por vezes deixam para segundo plano os colaboradores (Kochan, 2012). As mudanças introduzidas neste contexto, muitas vezes não são bem recebidas pelos mesmos, que adotam comportamentos e sentimentos de acordo com a perceção que tiveram dessas mudanças.

No caso de uma organização, o mundo percecionado quer pelos dirigentes, quer pelos subordinados, pode ser bastante diferente da realidade e entre ambos. Vários fatores internos e externos afetam a seletividade da perceção, levando ao desenvolvimento de defesas em relação a um contexto culturalmente ou pessoalmente inaceitável ou ameaçador. As defesas criadas são a negação, modificação ou distorção, mudança de perceção ou o reconhecimento mas recusa de mudar a perceção. Estas ideias explicam o facto de os intervenientes na empresa por vezes não verem ou interpretarem mal alguns acontecimentos (Luthans, 1992).

Estas reflexões explicam a emergência do fenómeno do cinismo organizacional, que tem vindo a assumir algum relevo no decurso dos últimos anos.

Cinismo organizacional é uma atitude composta de crenças, afetos e tendências de comportamento em relação a uma organização. Brandes e colaboradores (1999) e Karadag (2014) definem-no como uma atitude negativa face à organização empregadora, compreendendo três dimensões:

- Cognitiva: Crença de que a organização não tem integridade;
- Afetiva: Sentimento negativo em relação à organização;
- Comportamental: Tendência para comportamentos críticos e de menosprezo em relação à organização, coerentes com as crenças e sentimentos.

As três dimensões do cinismo organizacional são coerentes com as componentes de uma atitude: a componente cognitiva, descrição ou crença acerca de como as coisas são e, base para a parte afetiva (Mc Leod, 2014). Esta, por sua vez, é a dimensão emocional ou sensível da atitude e pode provocar a intenção de adotar um determinado comportamento com

relação a alguém ou alguma situação. É esta a componente principal dentro das organizações. Às vezes, há consistência entre as três componentes, mas também pode haver discordância (Robbins, Judge & Sobra, 1996, Gleitman, Gross & Reisberg, 1986).

Apesar do cinismo organizacional ser conceptualizado como uma atitude composta por crenças, afeto e comportamento (Brandes et al., 1998, Gal, Ginsburg, Schau, 1997), e a força da atitude do cinismo ser função da força de cada uma das suas dimensões individuais, a investigação de Breckler (1984) mostrou que as três componentes estão fortemente correlacionadas.

4.1. Dimensões do cinismo organizacional

Apresenta-se neste ponto a caracterização de cada uma das três dimensões do cinismo organizacional.

4.1.1. Dimensão cognitiva

Falando da primeira dimensão, os cínicos acreditam que os princípios tais como a justiça, honestidade, e sinceridade são frequentemente sacrificados pelo expediente e que o comportamento não escrupuloso é a norma. Acreditam também que as escolhas na direção da organização estão baseadas no interesse próprio e que há motivos escondidos para a ação (Goldner, Ritti & Ference, 1977). Assim, esperam sempre uma decepção em vez de sinceridade e rigor, e não aceitam à partida a base racional das decisões organizacionais.

4.1.2. Dimensão afetiva

Relativamente à segunda dimensão, segundo Eagly e Chaiken (1983) as atitudes são compostas por afeto, ou seja reações emocionais face ao objeto da atitude (Eagly & Chaiken, 1983). Isso implica, segundo Brandes e colaboradores (1998), que o cinismo é sentido além de pensado, ou seja, experimentado quer através da emoção quer do conhecimento (Brandes et al., 1998). O cinismo está associado a uma variedade de emoções negativas, tais como ansiedade, vergonha, raiva, desapontamento (O’Leary, 2003). Segundo Abraham (2000), inclui algumas reações fortes tais como desrespeito, raiva, aborrecimento e vergonha.

Ironicamente, contudo, os cínicos também sentem um gozo secreto da sua superioridade face à organização, a qual julgaram pelos seus padrões como não estando à altura.

4.1.3. Dimensão comportamental

Quanto ao comportamento, terceira dimensão, as tendências do cinismo são para um comportamento negativo e frequentemente lesivo. De acordo com os antigos, a tendência mais óbvia para quem tem atitudes cínicas é a expressão de fortes críticas em relação à organização. Esse processo pode assumir inúmeras formas, sendo a mais direta as afirmações explícitas acerca da falta de honestidade e sinceridade da organização. Também pode ser usado o humor, especialmente humor sarcástico, para expressar as suas atitudes cínicas. São ainda possíveis os comportamentos não verbais, tais como sorrisos sarcásticos (Brandes et al., 1998).

4.2. Várias abordagens e definições de cinismo organizacional

McLeod e Adams (1989) definem o cinismo organizacional como uma atitude. Sendo uma atitude, não é, na maioria das vezes, analisado como um traço de personalidade, mas sim como um estado, um aspeto das pessoas que pode mudar com o tempo e com um alvo específico: a organização para a qual se trabalha.

Difere dos outros conceitos de cinismo, pelo facto de especificar o ambiente em que ambos os intervenientes se situam. Esse ambiente é a organização, e as crenças e ações são dirigidas e limitadas à organização (Metzger, 2004).

Karadag (2014), Abraham (2000), Andersson (1996), Dean et al. (1998) especificam que, enquanto o cinismo é um traço inato de personalidade, refletindo emoções negativas e perceções tais como frustração acerca do comportamento humano, o cinismo organizacional refere-se a atitudes negativas em relação à organização onde se trabalha, com as componentes cognitiva, afetiva e comportamental. A maioria dos investigadores considera o cinismo organizacional como uma atitude (Kasalak, 2014).

Segundo Mirvis e Kanter (1989), os cínicos em relação à organização acreditam que a gestão não diz a verdade, que a organização os engana, que os restantes trabalhadores de uma

organização não são de confiança e que a melhor atitude é defenderem-se a eles próprios. As organizações têm que se debater com esta atitude se quiserem recuperar a lealdade, reinstalar o espírito de equipa e obter o comprometimento e o seguimento necessários para aumentar a produtividade e lidar com a mudança.

Andersson (1996) sugere que o cinismo do empregado é uma “atitude geral e específica caracterizada pela frustração e desilusão, além de sentimentos negativos e desconfiança em relação a uma pessoa, grupo, ideologia, convenção social ou instituição”. Sugere que esse cinismo pode ser direcionado para as organizações, executivos e para a natureza humana e que as características gerais do local de trabalho tais como o ambiente geral, características da organização e ambiguidade de funções levam à percepção de violação do contrato psicológico, que por sua vez leva ao cinismo organizacional.

Vance, Brooks, & Tesluk (1996) referem que no cinismo organizacional existem dois principais elementos: A crença de que as coisas não vão melhorar por causa do sistema e das falhas das outras pessoas e a crença de que existe a capacidade de melhoria. Sugerem ainda que o empregado cínico em relação à organização tem mais atitudes negativas em relação a programas que envolvam os empregados na mesma. Segundo Goldner, Ritti, & Ference (1977), no cinismo organizacional existe a crença de que as escolhas da direção da organização estão baseadas no interesse próprio. Segundo Goldner, Ritti, & Ference (1977), no cinismo organizacional existe a crença de que as escolhas da direção da organização estão baseadas no interesse próprio.

4.3. Relação com outros conceitos

O Cinismo organizacional está relacionado com alguns conceitos, que importa destacar:

4.3.1. Insatisfação no trabalho

O conceito de cinismo organizacional é diferente do conceito de Insatisfação no trabalho. A insatisfação no trabalho é uma resposta emocional a um julgamento de valores feito por um trabalhador individual (Henne & Locke, 1985). É retrospectiva, focada no próprio,

enquanto o cinismo é antecipatório, dirigido a fatores externos ao próprio (Wanous et al., 1994 in Andersson & Bateman, 1997).

A satisfação no trabalho tem sido tratada por Brayfield e Rothe (1951), como um conceito global, uma orientação geral para um trabalho (Smith, Kendall & Hulin 1969), mas também como um específico constructo relacionado com aspetos de emprego tais como o pagamento e a supervisão (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981). É um conceito focado no trabalho em si, em oposição à organização, pelo que se distingue de cinismo organizacional.

A satisfação com o trabalho, de acordo com Cunha et. al, (2003) tem entre as possíveis causas as organizacionais. Estas poderão ser o salário, um dos principais determinantes da satisfação organizacional, o trabalho em si mesmo, as perspectivas de evolução na carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas de trabalho, ou seja, o objeto é o trabalho em si e não a organização.

4.3.2. Compromisso organizacional

Também existem algumas semelhanças entre o conceito de cinismo organizacional e o compromisso organizacional (Steers, 1977). Apesar dessas semelhanças, o conceito de compromisso organizacional é menos extremo que o de cinismo. Enquanto o empregado cínico acredita que a prática da sua organização não é íntegra, o comprometimento com a organização lida com o facto de os empregados acreditarem ou não que os seus valores e objetivos são similares aos da organização; Enquanto os cínicos podem ou não ter ideias de abandonar a organização, na componente comportamental do compromisso os empregados querem permanecer com o empregador. Enquanto o cínico no domínio afetivo enfrenta sentimentos de frustração e desprezo em relação à sua organização, o empregado não comprometido com a organização sente falta de brio profissional e ligação à organização.

O comprometimento organizacional foi conceptualizado por Meyer & Allen (1997) como tendo três dimensões, identificadas como afetiva, de continuidade e normativa.

O comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional, identificação e o envolvimento na organização. O compromisso de continuidade refere-se a uma consciência

dos custos associados em se sair da organização. O compromisso normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar na organização (Noordin et. al, 2010).

Albdoour e Altarawhn (2014), definem o compromisso organizacional como a força relativa de uma identificação individual com a organização e envolvimento com a mesma e pode ser caracterizado por uma forte crença na aceitação dos objetivos e valores da organização, pelo desejo de exercer esforços consideráveis em benefício da organização e por um desejo forte de se manter membro da organização.

4.3.3. Empenhamento do empregado

Empenhamento do empregado é a intensidade com que está comprometido com a sua organização e a sua *bottom line*, tem orgulho e pertença ao trabalho e despende esforço sem limites em termos de tempo e energia (Jonwa & Sinar 2006 in Watt & Piotrowsky, 2008). Oakley e Alge (2006) definem o comprometimento como o grau com o qual os empregados levam ou trazem os seus “eus” durante o desempenho do papel do trabalho. Watt e Piotrowsky (2008) defendem que os empregados que expressem mais altos níveis de cinismo à mudança estão significativamente menos comprometidos fisicamente, cognitivamente emocionalmente ao seu trabalho. Ter muitos trabalhadores descomprometidos pode afetar negativamente uma organização (Treacy, 2003 in Watt & Piotrowsky, 2008).

O empenhamento, numa enunciação simples, é um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, e tem implicações para a decisão de nela permanecerem. As três componentes mais comuns do empenhamento são a afetiva, grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, e sente que aí que permanecer, a componente normativa, em que o colaborador tem um sentido de obrigação e sente que deve permanecer na organização, e o instrumental, que é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização por ausência de alternativas ou por achar que os sacrifícios pessoais inerentes à saída são muito elevados, sentindo que tem necessidade de permanecer (Cunha et al., 2003).

Os colaboradores empenhados dedicam-se inteiramente ao seu trabalho, com crescente eficácia e com um impacto positivo na respetiva saúde e bem estar, o que por sua vez aumenta o apoio do próprio em relação à organização (Sagayarani, 2015).

Empregados empenhados são totalmente presentes e tiram partido dos seus eus completos de uma maneira focada para promover a sua performance. Isto é conseguido porque se encontram satisfeitas três condições: Segurança psicológica, disponibilidade psicológica e pertinência psicológica (Xu & Thomas, 2010).

4.3.4. Alienação do trabalho

A alienação do trabalho apresenta semelhanças com o conceito de cinismo. É a reação das pessoas que se percebem como não fazendo parte do ambiente organizacional devido à natureza do seu trabalho. Compreende algumas das tendências comportamentais mencionadas no cinismo organizacional, mas dirigidos ao emprego e não à organização (Blauner, 1964; Leiter, 1985).

Quando um empregado não é capaz de expressar-se no trabalho devido à falta de controlo sobre o produto e processo do seu trabalho, aparece a alienação ao trabalho. Nas organizações onde existe uma ausência de autonomia para o empregado na seleção de tarefas e na qual não está autorizado a participar na tomada de decisão, é provável o aparecimento de um elevado grau de alienação do trabalho.

Marx sugere que quando os trabalhadores se sentem alienados e sem poder, não se realizam e negam-se a si próprios no seu trabalho, perdendo assim a sua autenticidade. Em vez de desenvolver as suas energias físicas e mentais, sentem-se fisicamente exaustos e mentalmente rebaixados. (Mayo, 1992)

Seeman (1959) desagrega o conceito marxista de Alienação do trabalho em cinco dimensões: A impotência ou incapacidade de controlar o desempenho do seu trabalho diário, a falta de significado que o trabalhador atribui ao seu trabalho, a ausência de normas, escassas e confusas, perdendo o seu valor, o isolamento do trabalhador na sua organização e o sentimento de distanciamento em relação à organização, pelo facto de não se sentirem realizados com o trabalho que nela realizam.

Anos mais tarde, Mottaz (1981) reformula o constructo, eliminando as dimensões de isolamento, por considerar que se refere mais a aspetos relacionados com a organização e com

os companheiros de trabalho e de ausência de normas, mais relacionada com causas sociológicas. (Pablo, 2011).

O cinismo organizacional é dirigido à organização e não ao trabalho, objeto da alienação do trabalho.

4.4. Causas e fatores que influenciam o cinismo

Tukelturk et al. (2012) in Koçoglu (2014) enumeram alguns fatores que influenciam o cinismo organizacional, entre eles o *stress*, o apoio social inadequado, complexidade acrescida da organização e a falta de comunicação. Kothandaraman, Agnihori (2012) in Koçoglu (2014) atribuem à carga de trabalho, conflito de papéis, baixa autonomia, baixa assertividade e à credibilidade da gestão de topo.

Nair e Kamalanabhan (2010) acham que os salários da gestão de topo, a fraca *performance* da organização, bem como *layoffs* serão fatores que influenciam o cinismo organizacional.

Andersson (1996) justifica o aparecimento do cinismo organizacional pela inexistência de um contrato psicológico entre o colaborador e a organização, no qual está implícita uma crença de uma obrigação de reciprocidade entre o empregado e a organização, importante para a motivação do trabalhador. Diz Andersson que as organizações, com a obsessão pelo sucesso económico, são forçadas a operar principalmente através de contratos meramente transacionais, ou seja, contratos em que são meramente estabelecidas trocas monetárias entre as partes durante um determinado período de tempo (Rousseau, 1990).

Segundo Kanter e Mirvis (1989), existindo um hiato entre o que a organização preconiza e o que pratica, estão criadas as condições para o aparecimento de cinismo em relação à organização.

De acordo com Kanter e Mirvis, existem três determinantes para o desenvolvimento do cinismo:

- A formulação de expectativas não realistas exageradamente elevadas;

- Desapontamento pelo facto de não se conseguir atingir essas expetativas;
- Desilusão subsequente.

Andersson (1996) atribui a três enquadramentos a causa do cinismo:

- Características do ambiente organizacional, características organizacionais e características do trabalho e papel desempenhado.
- Em relação ao primeiro enquadramento, entre as causas por trás do aparecimento de cinismo estão, por exemplo, os níveis elevados de compensação dos altos executivos, os *layoffs* severos, os lucros injustificados, a irresponsabilidade social da organização.
- Em relação ao segundo enquadramento, encontramos a comunicação pouco frequente e inadequada, a limitação da expressão de opinião, o tratamento interpessoal indelicado, a incompetência da gestão, o uso inadequado de técnicas de gestão.
- No terceiro enquadramento, encontra-se a ambiguidade do papel desempenhado, o conflito do papel a desempenhar e a sobrecarga de trabalho.

4.5. Consequências do Cinismo organizacional

Williams e Anderson (1991) verificaram que os empregados organizacionalmente cínicos desistem mais facilmente da vida da organização, reduzindo o seu esforço pelo bem da mesma, tendo uma menor probabilidade de participar em atividades fora do papel normal a desempenhar. Um dos exemplos de atividade fora do papel a desempenhar é o comportamento de cidadania organizacional, outro constructo que ganhou proeminência nos estudos organizacionais e é descrito como atos que beneficiam a organização e que vão além dos papéis requeridos (Organ, 1988). Esses comportamentos foram apontados como importantes elementos de performance, uma vez que fazem parte de comportamentos espontâneos e inovadores que são essenciais para organizações eficazes (Katz & Kahn, 1966). Existe uma menor expetativa que os indivíduos mais cínicos em relação à organização adotem esse tipo de comportamentos. Também não é provável que se comportem de acordo com os requerimentos formais de uma organização que acreditam não ter integridade. Esta ideia condiz com o trabalho de Van Dine et al. (1995) que sugeriu que o cinismo acerca da natureza

humana em geral estava negativamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional.

Os cínicos organizacionais questionam a integridade das suas organizações, acreditam que as verdadeiras razões para as decisões podem não estar completamente reveladas ou estar sujeitas ao interesse próprio e que os desejos da gestão pelo envolvimento são mais simbólicos do que reais. Emocionalmente, os cínicos organizacionais podem sentir-se isolados das suas organizações, ou sentir-se indiferentes quanto à sua participação. Podem estar amargurados ou frustrados por ter acreditado na possibilidade e promessa de mudança, que não se concretizou. Experimentar este tipo de crenças, afetos e comportamentos, torna pouco provável que os cínicos sejam voluntários e participantes em programas de envolvimento de colaboradores, em que a premissa básica é ser-lhe permitido tomar decisões acerca de como o seu trabalho é feito (Cotton, 1993). De facto, suspeita-se que o cinismo serve de barreira ao *empowerment* e mudança organizacional.

O cinismo organizacional deveria ser levado em consideração quando se efetuam esforços de mudança. Quanto mais elevado o nível de cinismo preexistente acerca da mudança na organização, mais as falhas anteriores deverão ser confrontadas e discutidas pelos agentes de mudança (Wanous et al. 2000). As pessoas com maior probabilidade de ser cínicas em relação à mudança são as que sentem que não tiveram oportunidade de participar na tomada de decisão, sentem-se não informadas em geral acerca do que se passa no trabalho e as que têm supervisores e representantes sindicais que são vagos na sua comunicação.

O cinismo organizacional traz consequências negativas no que respeita aos empregados e às organizações. Entre elas está a diminuição do comprometimento, da motivação e do espírito de corpo nas organizações (Bedeian, 2007; Johnson & Q'Leary-Kelly, 2003; Reichers et al.1997). O cinismo organizacional tem impactos que reduzem a eficiência na produtividade das organizações, causando perdas financeiras e morais significativas (Pelit, 2014).

Se a organização não tiver a consciência ou ignorar os comportamentos individuais negativos, tornar-se-á menos capaz de se adaptar para aumentar a sua posição competitiva (Metzger, 2004). Será imperativo o desenvolvimento de estratégias para prevenir esses comportamentos, uma vez que são contagiosos (Nafei, 2013).

Segundo Barefoot et al. (1989), os empregados cínicos podem influenciar toda a organização e podem impedi-la de atingir os seus objetivos. Acreditam que os seus colegas são egoístas e centrados em si mesmos.

Partilhando da mesma opinião, Goldfarb (1991) acrescenta que o cinismo no contexto organizacional pode ter impacto não só nas pessoas infetadas, mas também nos empregados à sua volta, e, assim, na organização como um todo, minando os líderes, as instituições e as práticas por eles defendidas.

Karadag, no seu estudo de 2014, enumera as consequências negativas que o cinismo organizacional traz em relação aos empregados e à organização:

- Diminui o comprometimento e motivação do empregado, e o espírito de corpo na organização (Bedeian 2007; Johnson & Q'Leary-Kelly, 2003; Reichers et al. 1997; Wanous et al., 2000; Watt & Piotrowsky, 2008).
- Diminui a satisfação no trabalho (Abraham 2000; Bedeian 2007; Johnson & Q'Leary-Kelly, 2003; Reichers et al. 1997), a carga extra de trabalho e a performance (Andersson & Bateman, 1997; Dean et al., 1998; Johnson & Q'Leary-Kelly, 2003), confiança na gestão, comunicação interorganizacional (Stanley et al. 2005) e os comportamentos altruístas na organização (Jordan, Schraeder & Armenakis, 2007);
- Aumenta ainda o absentismo, queixas, má retórica, tensão no local de trabalho, intenções de turnover, *Burnout* emocional e resistência a mudanças organizacionais atitudes arrogantes e sarcásticas prejudicando a identidade da organização (Bedeian, 2007; Dean et al, 1998; Evans & Davis, 2008; Evans et al., 2011; Johnson & Q'Leary-Kelly, 2003; Reichers et al., 1997; Stanley et al., 2005; Wanous et al., 2000; Wilkerson, Ferres & Connel, 2004)
- Estimula comportamentos contra as normas organizacionais e bem estar da organização (Robinson & Benett, 1997), alienação organizacional (Abraham, 2000).

Segundo Mirvis e Kanter (1989), as atitudes cínicas em relação à vida têm um efeito corrosivo no comportamento das pessoas no trabalho, leva a expedientes e politiquices, sendo o tempo gasto em autopromoção e auto proteção em vez de solucionar o problema da produtividade. Leva também e, segundo os autores, esse é o maior problema, a uma desconfiança generalizada em relação à autoridade, um desprezo pelas comunicações e direções da gestão e, recentemente, o denegrir da liderança e da missão da organização.

4.6. Aspetos Positivos do Cinismo Organizacional

Apesar de à primeira vista o Cinismo organizacional parecer ser apenas uma atitude negativa, as pessoas cínicas estão ao mesmo tempo motivadas para contribuir para o bem-estar da organização (Naus et al. 2007).

Segundo Cutler (2000) o cinismo pode fornecer um modo estratégico de conceptualização e abordagem de uma larga faixa de dinâmicas organizacionais que podem fornecer uma força otimista para a mudança.

Foy (1985) argumenta que os empregados cínicos podem perceber mais realisticamente as questões e desafios enfrentados pela organização. O indivíduo cínico, por definição, reflete acerca de todos os problemas da sua organização e, quando lhe for dada oportunidade para expor as suas ideias, estas poderão ser um útil contributo para o desenvolvimento da mesma (Mc Clough, Rogelberg, Fisher & Bachiochi, 1998).

O cinismo pode ser funcional tanto para os indivíduos como para as organizações. Para a organização, servem como travão à tentação de pôr expedientes acima dos princípios ou a tentação de assumir que os comportamentos para interesse próprio não vão ser notados (Brandes et al., 1999). Assim, os cínicos podem atuar como a voz da consciência da organização. Pode inclusivamente funcionar como mecanismo de defesa que ajuda o indivíduo a lidar com situações que provoquem sentimento de decepção, frustração, desilusão e traição (Bedeian, 2007).

Apesar do cinismo organizacional não ser necessariamente prejudicial à organização (Naus, 2000), se uma parcela significativa de trabalhadores adotar este tipo de comportamento/estratégia, o impacto e consequências negativas resultantes dos mesmos serão

reais, podendo mesmo colocar em causa a eficácia da mesma (Brown & Cregan, 2008; Naus, 2000).

4.7. Escalas de medição

Os primeiros estudos modernos sobre cinismo organizacional fizeram parte da investigação histórica sobre características da personalidade, nos anos 40, na universidade de Minnesota. O “Minnesota Multiphasic Personality Inventory” (MMPI) aí desenvolvido serviu como base para as mais recentes escalas, tais como as escalas de hostilidade de Cook & Medley (1954). Estas escalas inicialmente focavam-se na agressão e hostilidade como uma característica (Turner & Valentine, 2001). Mais tarde, a investigação sobre cinismo organizacional focou-se mais no cinismo como uma atitude (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003). A diferença reside na sua persistência e estabilidade.

A conceptualização de cinismo organizacional de Brandes, Dean e Dharwadkar (1998) face aos outros conceitos, considera o cinismo organizacional como um estado e não uma característica, o que significa que se baseia numa experiência com uma organização específica e que pode ser mudado caso as experiências individuais mudem. Restringe o objeto do cinismo à organização onde o empregado se enquadra. Além disso não se limita a uma tipo particular de trabalho, mas a uma larga faixa de ocupações, e complementa o constructo incluindo as três componentes acima mencionadas: afetiva, comportamental, além das crenças. A sua popularidade baseia-se na sua capacidade para explorar em detalhe cada uma das dimensões que integram o constructo. As outras escalas apenas medem aspetos parciais ou variantes específicas deste fenómeno (Stanley, Meyer & Topolnysky, 2005; Wanous, Reichers & Austin, 2000).

Na conceptualização do novo constructo, a abordagem para conceber o cinismo foi puramente em termos de atitudes, sejam estas tomadas a partir de uma base real ou imaginária, e o nível da análise foi o individual. Operacionalizando o cinismo organizacional como uma atitude, está-se a concentrar no cinismo individual a ser explicado.

Pamela Brandes, na sua dissertação em 1997, teve como objetivo criar uma medida do cinismo consistente com esta conceptualização. Existiam à data poucas escalas e a teoria por trás da sua construção era fraca. Os Alphas de Cronbach altos demonstraram uma elevada

consistência interna, mas não suficiente para suportar a validação do constructo. As medidas existentes não levavam em conta a multidimensionalidade do cinismo, limitando-se à componente cognitiva.

Os itens da escala de Brandes (Dean et al, 1998) foram escritos de modo a incluir as crenças, afetos e comportamentos associados ao cinismo organizacional, tendo sido estabelecida uma escala de 14 itens. Todos os itens foram avaliados numa escala de 7 pontos, onde 7 é “sempre” e 1 é “nunca”. Esta escala é um dos instrumentos mais utilizados nas investigações atuais. Para o contexto português a mesma escala foi traduzida e adaptada no estudo efetuado por Assis e Nascimento (2014), sendo composta por catorze afirmações, sendo seis relativas à componente cognitiva, quatro à componente afetiva e quatro à componente organizacional:

As afirmações relativas à componente cognitiva são as seguintes:

- Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra;
- As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum;
- Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização;
- A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento;
- Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer;
- Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz;

As afirmações relativas à componente afetiva são:

- De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho;
- De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização;

- De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização;
- De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização;

As afirmações relativas à componente comportamental são:

- De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem;
- De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos *slogans* e iniciativas da organização;
- De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização;
- De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e práticas da organização.

5. Metodologia

O ponto de partida para este trabalho foi a confirmação dos estudos feitos por Assis e Nascimento para validação de uma escala de medição do cinismo organizacional para o contexto português, tendo como instrumento de estudo um instituto público de administração indireta do estado. O referido instituto passou recentemente por reestruturações que propiciaram a ocorrência do constructo objeto deste estudo, sendo potencialmente revelador do mesmo. Neste contexto, optou-se por uma investigação instrumental com as características inerentes a um estudo de caso. Este tipo de investigação, o estudo de caso instrumental, visa obter um conhecimento mais profundo através do estudo de um caso particular, desempenhando o caso um papel de suporte, sendo uma ajuda para prosseguir o interesse externo, que, no caso, é a validação de uma escala de medição do cinismo organizacional (Stack, 2007).

Segundo Yin (2010), uma grande vantagem do estudo de caso é contribuir para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, entre outros, comuns nas ciências sociais. Permite a retenção de características significativas e holísticas, não só exploratórias, mas também explanatórias da vida real, e ainda auxilia na definição do caso em estudo sobre que dados são relevantes para coleta, e como o tratamento desses dados deve ser feito. Yin defende ainda que, apesar do estereótipo do estudo de caso, como um método fraco entre os métodos de ciências sociais, o mesmo continua a ser extensivamente usado na pesquisa em ciências sociais, sendo inclusivamente um método frequentemente utilizado em teses e dissertações nas disciplinas de psicologia, sociologia, entre outras.

Flávio Bressan, (2000) afirma que o método de estudo de caso é indicado para responder às perguntas “como” e “porquê” (Yin 1989), questões explicativas, em situações em que o comportamento dos envolvidos no estudo não pode ser manipulado pelo investigador, quando se quer cobrir condições contextuais porque se acredita que são relevantes para o fenómeno em estudo, e quando as fronteiras não são muito claras entre o fenómeno e o contexto.

Segundo Yin (2010), no estudo de caso é típica a impossibilidade de isolamento e controle das hipóteses e das repetições dos fenômenos e a descrição de um evento na aplicação do método de estudo de casos, é, via de regra qualitativa, sem contudo, excluir a aplicação de estudos quantitativos sobre o objeto estudado, podendo ainda compreender o estudo de um caso único ou de casos múltiplos.

Para se discutir o Método do Estudo de Caso, de acordo com Cesar (2007), três aspectos devem ser considerados: A natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

- Quanto à natureza da experiência, para Stake (In Denzin e Lincoln, 2001) o que é condenado no método é justamente o aspeto mais interessante de sua natureza: ele está epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, portanto, para essas pessoas constitui-se numa base natural para generalização. Isto é especialmente importante na área de ciências sociais onde os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e tipo da experiência vivida, a expressão desta experiência e a compreensão da mesma.
- Quanto ao tipo de conhecimento que se pretende adquirir, Stake (In Denzin e Lincoln, 2001) apresenta a diferença entre explanação e compreensão de um fenômeno. No Método do Estudo de Caso a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito que, segundo o autor, tem uma forte ligação com intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente explanação, baseada no conhecimento proposicional. Assim, quando a explanação, ou a busca de um conhecimento proposicional, seja a “alma” de um estudo, o estudo de caso pode ser uma desvantagem, mas quando o objetivo é a compreensão, ampliação da experiência, a desvantagem desaparece.
- Quanto à possibilidade de generalização a partir do Método de Estudo de Caso, cabe aqui uma discussão do que seja um caso. Pensa-se num caso geralmente como um membro de uma dada população e, como tal, fracamente representando a população; assim, o estudo deste caso forneceria fraca base

para generalização. Entretanto, como no presente trabalho, um caso pode ser definido como um fenômeno de certa natureza ocorrendo num dado contexto (Cesar, 2007).

Yin propõe como medida para contornar o problema da generalização a partir de um estudo de caso, fazer a generalização em relação às proposições teóricas e não para populações e universos.

Enquanto possibilidade para sua aplicação, um estudo de caso vai além do contar uma história: pode ser utilizado para testar hipóteses como, por exemplo, para testar a falseabilidade de teorias, de acordo com o conceito de Popper (Máttar Neto, 2002); pode ser estatístico, quando traz um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados; ou, ainda, pode ser relato de pesquisa institucional, dentre outras tantas possibilidades

Neste método os dados são coletados a partir de múltiplas fontes, todas baseadas em relatos, documentos ou observações; podendo ser utilizadas inclusive evidências (dados) de natureza quantitativa que estejam catalogadas (conforme proposto por Stake, in Denzin & Lincoln, 2001). Esta é considerada uma das vantagens deste método sobre outros métodos de investigação tidos como qualitativos.

Quanto ao foco temporal, o Método do Estudo de Caso é bastante amplo, pois permite que o fenômeno seja estudado com base em situações contemporâneas, ainda a acontecer, ou em situações passadas, que já ocorreram e que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas.

Foram seguidas as três fases distintas de um projeto de pesquisa utilizando o estudo de caso, descritas por César (2007).

A primeira fase inclui a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar (YIN, 1993), a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados. Nesta fase, segundo Bressan (2000), são aprendidos os conceitos relativos ao caso, a sua localização, é feito o estudo da literatura relativa ao caso, e a busca de uma primeira noção de como opera o fenômeno objeto do estudo e dos componentes da prática observada. Foi, assim, realizada uma análise documental direcionada, para clarificação e delimitação dos

conceitos a analisar. A documentação, como fonte de dados, reveste-se de extrema importância, porque o seu uso deve servir para corroborar e aumentar as evidências vindas das outras fontes.

Na segunda fase do estudo foram colhidas as evidências que compuseram o material sobre o caso. Foi utilizado para o efeito um inquérito para obtenção de dados, para cuja realização foi pedida formalmente uma autorização. O referido inquérito foi distribuído via correio eletrónico por todos os colaboradores da organização, com as seguintes restrições: A primeira implicava que os inquiridos não tivessem funções de chefia, para evitar a desvirtuação do estudo. A segunda foi estabelecer como condição o colaborador estar atribuído a um departamento ou unidade, dado que na organização em estudo existem vários colaboradores a trabalhar dentro da organização mas que a ela não pertencem, não tendo qualquer vínculo com a mesma.

O referido inquérito incluiu as afirmações que compõem a escala de Brandes, devidamente traduzidas para o português por Assis e Nascimento. As respostas foram dadas em forma de escala de avaliação, tendo sido questionado aos inquiridos em que grau concordavam ou discordavam das afirmações apresentadas, no que concerne à organização em que trabalham. As respostas possíveis variavam entre 1 e 7, conforme descrição seguinte.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo em grande parte
- 3 - Discordo em parte
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo em parte
- 6 - Concordo em grande parte
- 7 - Concordo totalmente

Nesta fase é efetuada igualmente a validação dos dados, apesar de esta questão de validade ser enfaticamente discutida no âmbito da pesquisa qualitativa, conforme apresentado por Mahoney (apud Rey, 2002) quando diz que “o valor do conhecimento não pode ser julgado apenas pela correspondência entre suas formas e a realidade estudada, mas por sua capacidade de construção sobre o estudado”.

Na última fase do estudo é feita a categorização e a classificação dos dados, tendo-se em vista as proposições iniciais do estudo. Embora haja várias estratégias para esta etapa, Yin (2001) propõe duas estratégias gerais: basear a análise em proposições teóricas, organizando-se o conjunto de dados com base nas mesmas e buscando evidência das relações causais propostas na teoria; desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.

Yin (2001) propõe três métodos principais de análise dos dados, no caso em questão:

- Adequação ao padrão, onde são comparados os padrões empíricos encontrados no estudo com os padrões prognósticos, derivados da teoria ou de outras evidências; se os padrões confirmarem os prognósticos e não forem encontrados padrões alternativos de valores previstos, pode-se fazer inferências de relação entre eventos; nesta análise o foco também pode estar nas explanações concorrentes, ou seja, identificar porque os resultados foram iguais sob situações diversas;
- Construção da explanação, que é um tipo mais complexo de adequação ao padrão pois buscam-se efetivamente relações de causa e efeito entre os dados;
- Análise dos dados a partir de modelos previamente formulados; isto é especialmente importante quando a análise envolve um encadeamento complexo de eventos ao longo do tempo.

O objetivo deste estudo foi verificar através do estudo do caso em questão, se a escala de Brandes e colaboradores é válida para o contexto português, e, a partir desta nova amostra, confirmar ou não as conclusões apresentadas por Assis e Nascimento.

6. Amostra e população

A população-alvo considerada foram todos os colaboradores do instituto público, já caracterizado, que foi recentemente alvo de uma fusão, sendo a condição base pertencer a um dos departamentos ou gabinetes da estrutura orgânica, e não terem funções de chefia, de modo a não desvirtuar o objeto de estudo. De um total de 591 colaboradores, 531 encontram-se nas condições especificadas. A amostra obtida foi de 156 pessoas, representando 29% do universo considerado.

Relativamente ao género dos elementos da amostra, 67% são do sexo feminino e 33% do sexo masculino, sendo a maior parcela, 38%, com idades compreendidas entre os 45 e os 55 anos. A média de idades do referido instituto é de 48.7 anos.

No que respeita à antiguidade, 61% dos colaboradores da amostra trabalham na organização há mais de 20 anos, 30% há mais de 10 e menos de 20 anos, 6% há mais de 5 e menos de 10 anos e 3% há menos de 5 anos. Relativamente às habilitações literárias, 74% possui formação de nível superior. No início do desenvolvimento deste trabalho previa-se obter uma amostra de maiores dimensões, mas esse resultado não foi conseguido. Conseguiu-se, mesmo assim, obter uma representatividade aceitável, relativamente ao organismo em questão.

7. Procedimentos estatísticos

Foi feita inicialmente uma análise dos dados provenientes do inquérito, acompanhada por uma interpretação dos dados e sua relação com algumas características dos respondentes.

Para a validação da escala de medição do cinismo organizacional repetiu-se o método prosseguido por Assis e Nascimento, utilizando agora os dados provenientes do inquérito presentemente efetuado. Para validar a escala de medida, começou-se por verificar a sua fiabilidade, ou seja, a capacidade de esta ser consistente e estável, e de dar sempre os mesmos resultados quando aplicada a alvos estruturalmente iguais. A fiabilidade é um requisito para avaliar a validade. De acordo com Marôco e Marques (2006), entre os diferentes métodos que fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida salienta-se o índice de Cronbach, sobre o qual assenta a confiança da maioria dos investigadores. De acordo com

Hill and Hill (2005), este coeficiente, que varia numa escala de 0 a 1, é excelente se igual ou superior que 0.9, bom se se situar entre 0.7 e 0.9, aceitável se entre 0.6 e 0.7 e inaceitável se abaixo de 0.6.

Seguiu-se uma análise fatorial exploratória, de modo a extrair, a partir das variáveis iniciais, observáveis, fatores ou variáveis latentes, não observáveis, independentes entre. A análise fatorial exploratória analisa o padrão de correlações existentes entre as variáveis e utiliza esses padrões de correlações para agrupar as variáveis em fatores, os quais são variáveis não observadas que se pretende medir a partir das variáveis observadas.

Esta análise procede de um modo exploratório para determinar como e em que medida as variáveis observadas estão ligadas aos fatores subjacentes. Pretende-se identificar o mínimo número de fatores subjacentes ou que contribuem para a covariância entre as variáveis observadas, ou seja determinar em que medida as variáveis observadas estão relacionadas com os constructos latentes. Essas relações são representadas por factor loadings, que se deseja que sejam elevados para os itens designados para medir um fator, nesse fator, e baixos ou negligenciáveis noutros.

Para o efeito, verificou-se primeiro o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica o quão adequada é a amostra para aplicação da análise fatorial, podendo o seu valor variar entre 0 e 1. Para interpretação dos índices de KMO, utilizou-se a regra que valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores entre 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e valores superiores a 0,9, excelentes (Damásio, 2012).

Como método de extração de fatores, foi seguido o método da máxima verosimilhança com rotação PROMAX, método este mais adequado pelo facto de os fatores estarem relacionados entre si. Utilizou-se o SPSS 2.3.

Para confirmar o grau de ajustamento dos dados observados ao modelo obtido, recorreu-se à análise fatorial confirmatória, que parte da premissa de que já existe uma teoria sobre quais variáveis medem quais fatores, e que queremos confirmar o grau de ajustamento dos dados observados à teoria proposta. A Análise Fatorial Confirmatória é parte de um conjunto alargado de métodos conhecidos como modelagem/análise de equações estruturais,

consistindo o modelo geral da AFC num modelo de medida para a validação fatorial de um instrumento de medida psicométrico (Jackson et al., 2009).

Após a análise fatorial de 1ª ordem e respetivo ajustamento do modelo, foi incluída a variável ‘Cinismo Organizacional’ como constructo de 2ª ordem, foram analisados os coeficientes padronizados das variáveis latentes face ao constructo em análise, sendo desejável que fossem superiores a 0,5.

Avaliou-se por fim a bondade de ajustamento do modelo final proposto, e a respetiva fiabilidade.

8. Resultados

Respostas ao inquérito

Apresentam-se na Tabela 1 os resultados do inquérito efetuado, apresentando-se a percentagem para as duas respostas mais frequentes e a para a menos frequente de cada afirmação. A maior frequência de respostas situa-se no “concordo em parte”. A afirmação CG_B11 – “A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento”, teve maior número de respostas no “Concordo em grande parte”, enquanto as afirmações AF_B8- “De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização” e CM_B6 – “De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização” tiveram como resposta mais representativa o “Não concordo nem discordo”.

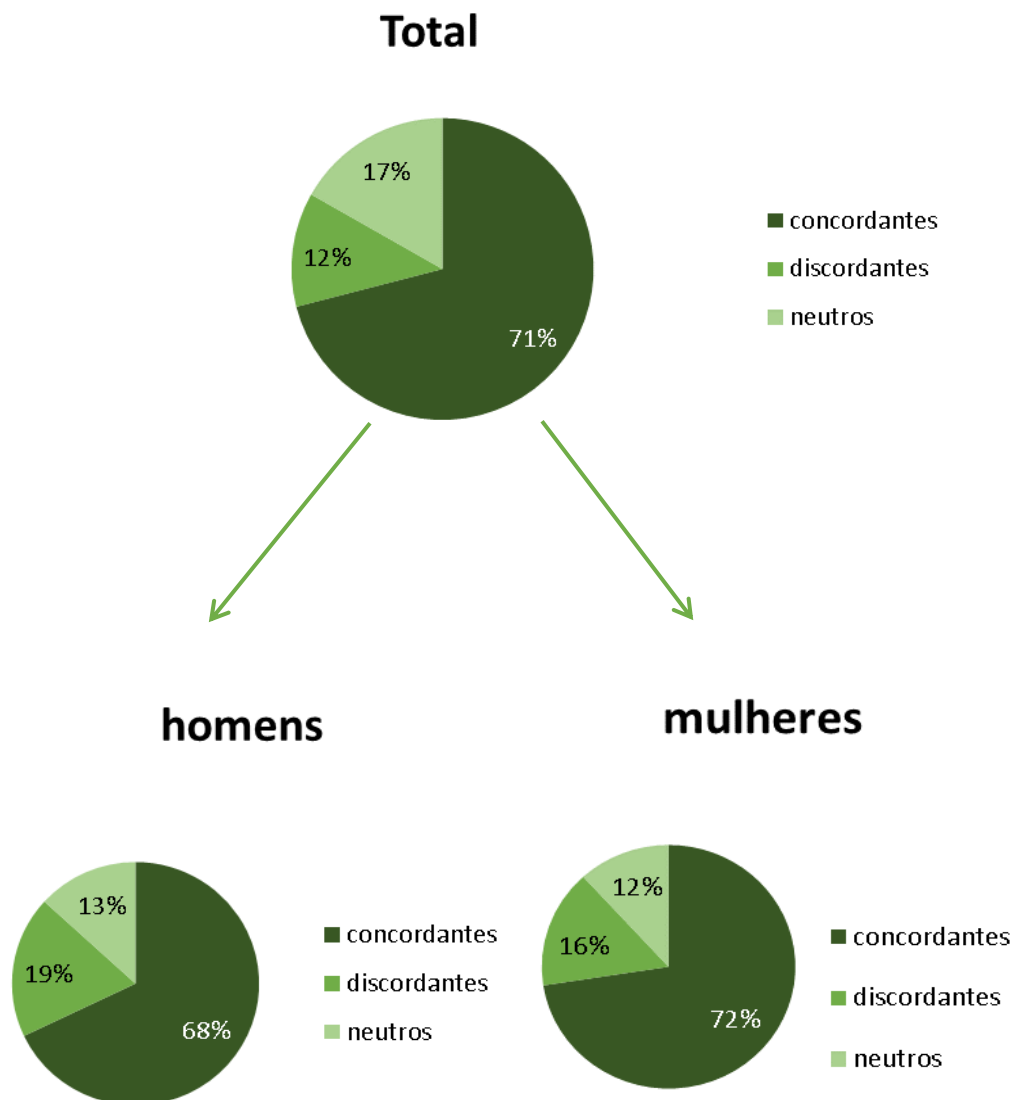
Tabela 1 - Respostas ao inquérito

		Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
CG_B1	Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra				26%	31%		4%
CG_B3	As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum	4%			21%	34%		
CG_B5	Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização	4%				39%	22%	
CG_B11	A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento	1%	1%			26%	33%	
CG_B13	Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer		2%			31%	28%	
CG_B14	Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz	1%			32%	40%		
AF_B2	De uma forma geral, os colaboradores trocam "olhares" cúmplices com os colegas de trabalho				38%	36%		3%
AF_B8	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização			22%		26%		3%
AF_B9	De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização	4%				39%	24%	
AF_B10	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização				21%	33%		3%
CM_B4	De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem	4%			24%	30%		
CM_B6	De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização				31%	20%		1%
CM_B7	De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização	5%			18%	44%		
CM_B12	De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e práticas da organização	4%			22%	37%		

Considerando como concordantes os respondentes cuja maioria de respostas se enquadraram nos graus “Concordo em parte”, “Concordo em grande parte” e “Concordo totalmente”, como discordantes os respondentes cuja maioria de respostas se enquadraram nos graus “Discordo em parte”, “Discordo em grande parte” e “Discordo totalmente” e como neutros os respondentes cuja maioria de respostas foi “Não concordo nem discordo” ou cujas respostas concordantes nos vários graus foram em igual número do que as respostas discordantes nos vários graus, foram obtidos os seguintes resultados:

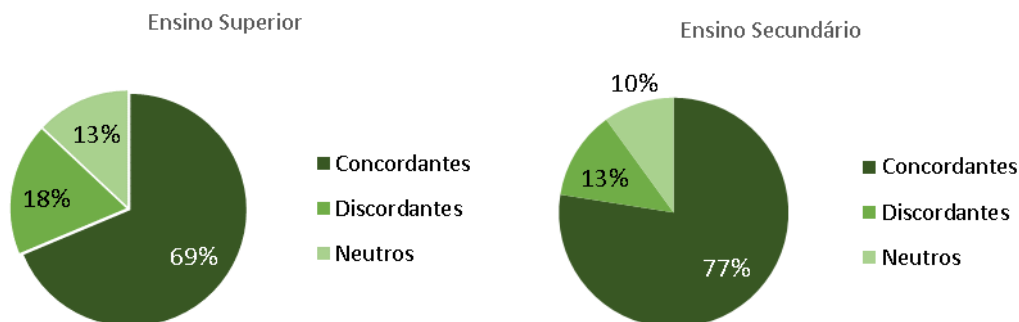
Do total de respondentes, 71% foram concordantes com as afirmações, 17% foram discordantes e 12% foram neutros. Se analisarmos por género, no que respeita ao sexo feminino, que representa 67% da amostra, 72% das respondentes foram concordantes, 16% discordantes e 12% neutras. Quanto ao sexo masculino, que representa 33% da amostra, 68% dos homens são concordantes com as respostas, 19% discordantes e 13% neutros.

Gráfico 1 –Concordantes, discordantes e neutros, total, e por género



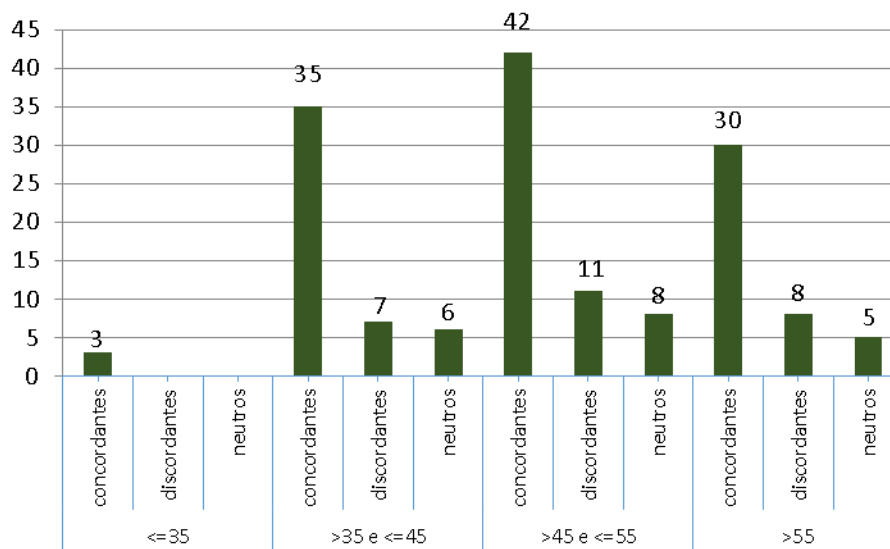
Se analisarmos as habilitações académicas dos respondentes, cuja distribuição é de 74% para o ensino superior e 26% para o ensino secundário, verificamos que, por parte dos colaboradores com formação ao nível do ensino superior, 69% são concordantes com as afirmações. Uma maior percentagem de concordantes pode ser observada nos colaboradores com habilitações ao nível do ensino secundário (77%).

Gráfico 2 - Habilitações Académicas



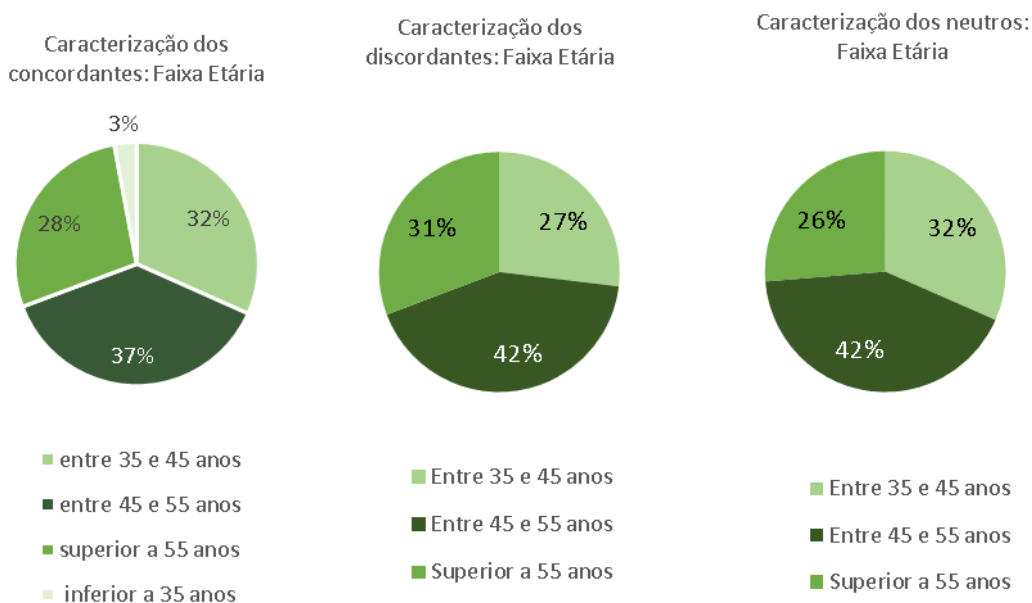
Relativamente à faixa etária, predomina a situada entre os 45 e os 55 anos, representando 31% da amostra. Em todas as faixas etárias predominam os concordantes, sendo a percentagem mais significativa na faixa entre os 35 e os 45 anos, 73%.

Gráfico 3 – Respondentes por faixa etária



Por tipo de resposta, predomina o grupo com idade entre os 45 e os 55 anos, sendo a distribuição relativamente semelhante entre os três tipos de respondentes. No entanto, na faixa etária inferior a 35 anos, correspondente a 3 colaboradores, todos são concordantes com as afirmações.

Gráfico 4 – Faixa Etária



Quanto à antiguidade na organização, em que 61% dos respondentes trabalham há mais de 20 anos na organização, pode-se ver no Gráfico 5, por grupo de antiguidade, as respostas recebidas. Em todos os grupos predominam os concordantes, sendo o seu maior peso, de 76%, na faixa entre os 10 e os 20 anos de antiguidade.

Gráfico 5 – Respondentes por antiguidade

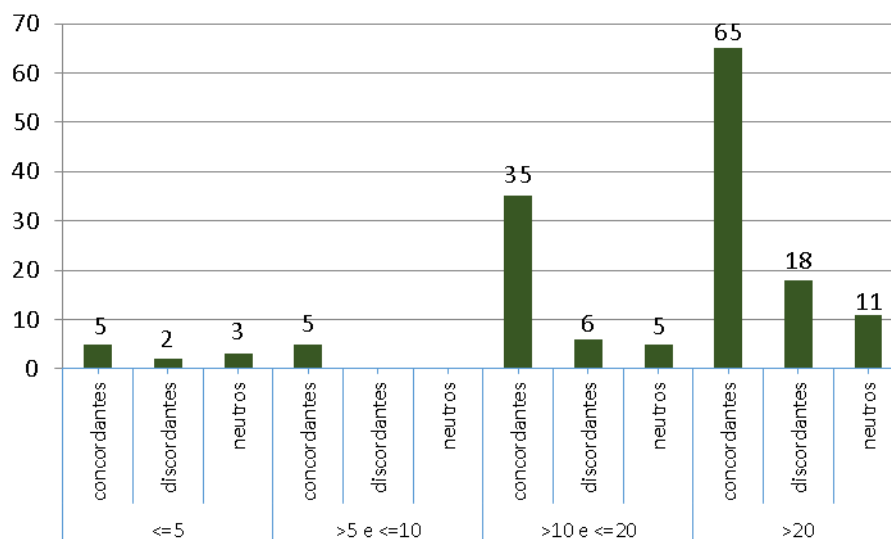
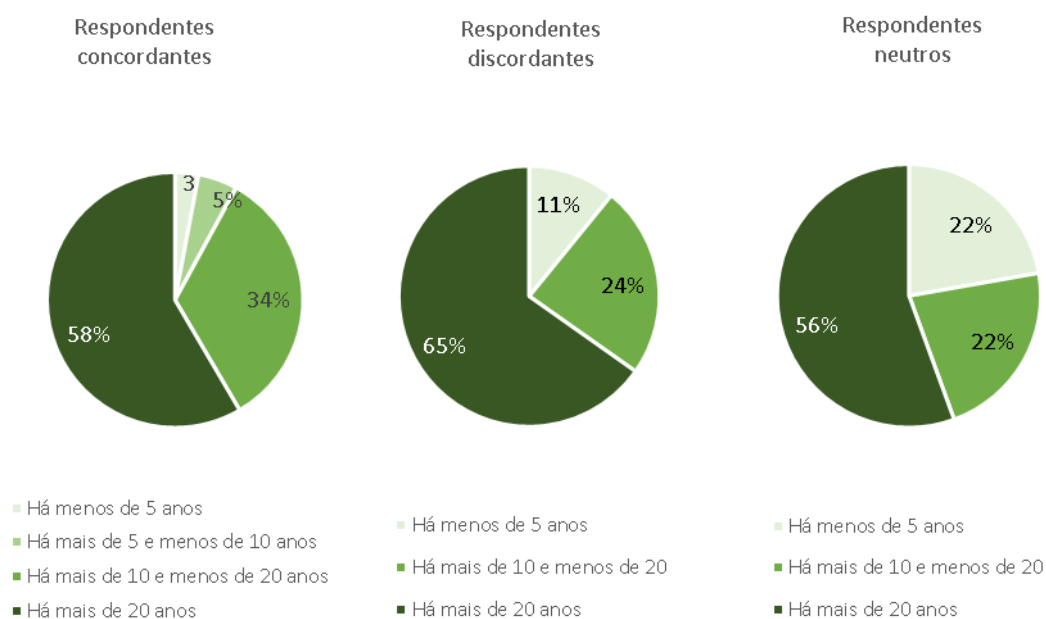


Gráfico 6 pode-se ver a distribuição por grupo de antiguidade dentro de cada tipo de respondente. Entre os respondentes concordantes, 58% trabalha há mais de 20 anos na organização, 34% há mais de 10 e menos de 20 anos, 5% há mais de 5 e menos de 10 anos e 3% há menos de 5 anos. Dos respondentes neutros, continuam a predominar os mais antigos, aumentando o peso dos respondentes que trabalham há menos de 5 anos na empresa, que passam a representar 22%, e diminuindo o peso dos que trabalham há mais de 10 e menos de 20 anos, para 22%. No que respeita aos respondentes discordantes, aumenta o peso dos que trabalham há mais de 20 anos, por contrapartida da diminuição dos que trabalham há menos de 5 anos, que representam 11%.

Gráfico 6 – Antiguidade na organização



De acordo com Junior e costa (2014), a grande vantagem da escala de Likert é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisador emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. A confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram esta escala contribuiu positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas. Apesar disso, há quem aponte algumas dificuldades no uso da escala de Likert uma vez que perguntas com o modelo Likert solicitam do respondente pelo menos duas dimensões a serem analisados: conteúdo e intensidade. Há que verificar o conteúdo da proposição do item e, em seguida, opinar discordando ou concordando com a afirmação, considerando ainda a intensidade desta concordância. Os críticos afirmam que esta característica aumenta o nível de

complexidade cognitiva da escala, principalmente quando a escala possui muitos pontos. No entanto, estudos empíricos mostram que, em escalas de múltiplos itens com mensuração refletiva em relação ao construto, a confiabilidade é melhor em escalas cujos itens são medidos com mais de 7 pontos, e diminui quando os itens possuem menos de 5 pontos. Este elevado número de níveis permite tratar a escala como escala de intervalos.

Fazendo a análise por proposição e por fator, tendo presentes os números atribuídos à escala de avaliação, em que 1 é atribuído ao “Discordo totalmente” e o 7 a “Concordo totalmente”, observou-se que nas variáveis que compõem a componente cognitiva (CG), a maioria dos respondentes são de alguma forma concordantes com as afirmações apresentadas. A componente cognitiva tem a ver com a crença dos colaboradores de que a organização não tem integridade. Em média 63% dos respondentes apresentam concordância, em diferentes graus, com as afirmações propostas. A média obtida nas respostas foi de 4,72, valor situado entre o “Não concordo nem discordo” e o “Concordo em parte”.

Tabela 2 - Respostas às afirmações enquadradas na componente cognitiva

Item	Afirmação	Discordo (nos vários graus)	Não concordo nem discordo	Concordo (nos vários graus)
CG_B1	Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra	31%	26%	43%
CG_B3	As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum	28%	21%	51%
CG_B5	Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização	18%	8%	74%
CG_B11	A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento	7%	16%	77%
CG_B13	Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer	9%	18%	73%
CG_B14	Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz	17%	20%	63%

Seguindo o método proposto por Sanches, Meireles e Sordi (2011), para a interpretação e síntese de informação obtida por escala de Likert, foi calculado o grau de concordância de cada proposição e fator. O sentido geral das respostas foi maioritariamente “concordo em parte”. Este valor foi obtido calculando a mediana (MED) para cada uma das questões. Calcularam-se os discordantes para cada proposição (DP), que incluem neste caso não só os discordantes nos seus vários graus, mas também 50% dos neutros. Igualmente os

concordantes (CP) compreendem não só os concordantes nos seus vários graus, adicionados a 50% dos neutros. Através da obtenção do grau de concordância (GCP) de cada proposição, de acordo com o indicador de força relativa de Wilder Jr. (1981)¹, conclui-se que o grau de concordância é substancial no caso das afirmações CG_B11 e CG_B13, moderado nas afirmações CG_B5 e CG_B14, baixa na afirmação CG_B3 e desprezível na afirmação CG_B1.

Tabela 3 - Respostas às afirmações enquadradas na componente cognitiva

	DT	DGP	DP	NCND	CP	CGP	CT	MED	CP	DP	GCP
CG_B1	14	11	24	40	50	11	5	NCND	86	69	55,48
CG_B3	7	14	21	34	55	17	7	CP	96	59	61,94
CG_B5	7	9	12	12	59	35	21	CP	121	34	78,06
CG_B11	1	2	7	26	39	50	30	CGP	132	23	85,16
CG_B13	4	3	8	28	48	42	22	CP	126	29	81,29
CG_B14	2	9	15	31	63	25	10	CP	114	42	73,23
	Df= 255,5			171	Cf= 674,5						GCF= 72,53

Em termos de grau de concordância do fator (GCF)², foi obtido o valor de 72,53, o que, segundo a interpretação de valores de Davis (1976), indica uma concordância moderada. A tabela de interpretação de valores, segundo Davis (1976), e para os valores em questão, é a seguinte:

¹ $GCP = 100 - (100 / ((CP/DP) + 1))$

² $GCF = 100 - (100 / ((Cf/Df) + 1))$

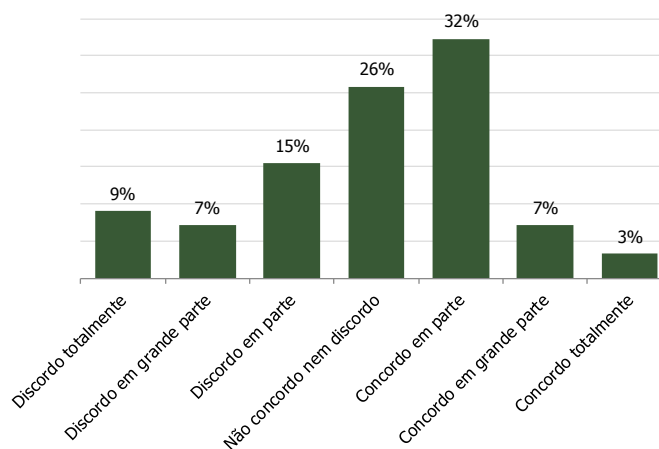
Tabela 4 – Interpretação de valores

Valor de GC	Interpretação
90 ou mais	Concordância muito forte
80 a 89,99	Concordância substancial
70 a 79,99	Concordância moderada
60 a 69,99	Concordância baixa
50 a 59,99	Concordância desprezível
40 a 49,99	Discordância desprezível
30 a 39,99	Discordância baixa
20 a 29,99	Discordância moderada
10 a 19,99	Discordância substancial
9,99 ou menos	Discordância muito forte

Apresentando agora os resultados do inquérito para cada afirmação, conforme o Gráfico 7, cerca de 43% das pessoas concordam de alguma forma com a afirmação. Dentro da dimensão cognitiva, foi esta a afirmação que mereceu menor número de concordantes.

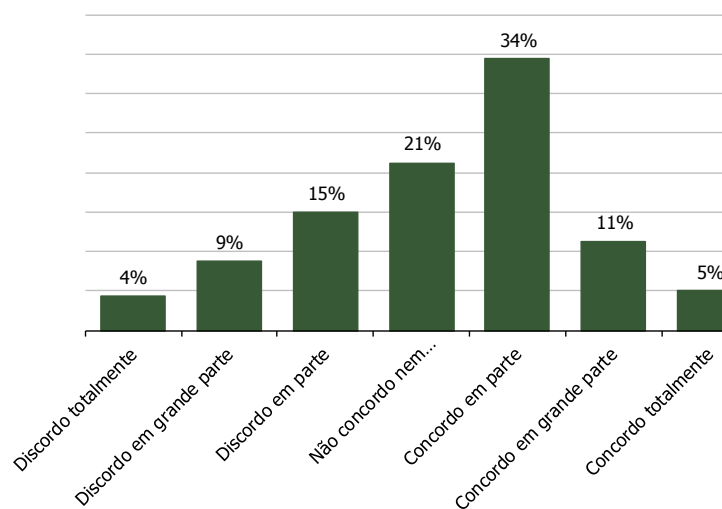
Quanto às respostas, a opção mais escolhida foi “Concordo em parte”, representando 32% das respostas, e a menos escolhida foi “Concordo totalmente” representando 3%. O grau de concordância, segundo Davis, é desprezível. A média obtida foi de 3,96, ligeiramente abaixo do valor 4, correspondente a “Não concordo nem discordo”. O desvio padrão foi de 1,47.

Gráfico 7 – CG B1 – Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra



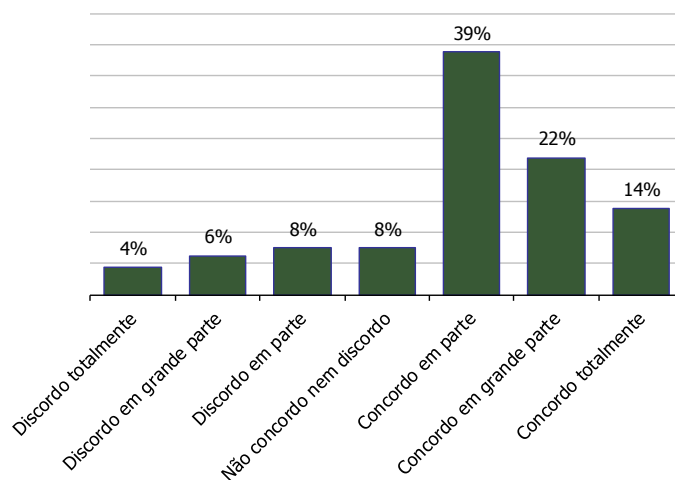
Na afirmação CG_B3, 51% dos respondentes são concordantes. A percentagem de respostas encontra-se espelhada no Gráfico 8: 34% concordam em parte, 21% não concordam nem discordam. A opção menos escolhida foi “Discordo totalmente”. O grau de concordância, obtido aponta para uma concordância baixa. A média obtida para esta afirmação foi de 4,25, com um desvio padrão de 1,42.

Gráfico 8 – CG B3 - As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum



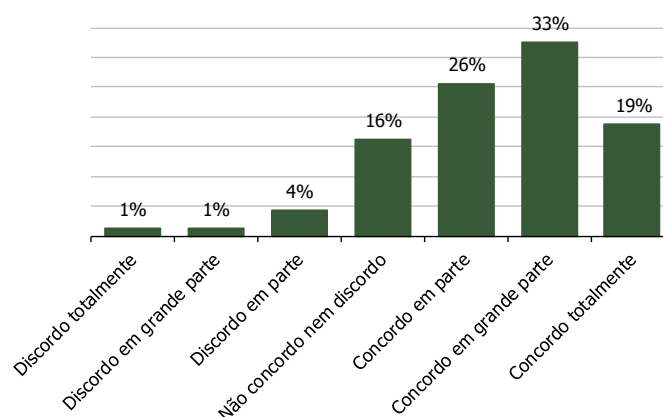
Cerca de 75% dos colaboradores concordam que se irritam com frequência com as práticas da organização. No que respeita às respostas seleccionadas na proposição CG_B5, 39% concordam em parte, tendo sido essa a opção mais escolhida. A opção menos escolhida foi “Discordo totalmente”, com 4% das respostas, conforme Gráfico 9. A média foi de 4,91, e o desvio padrão de 1,56.

Gráfico 9 – CG B5 - Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização



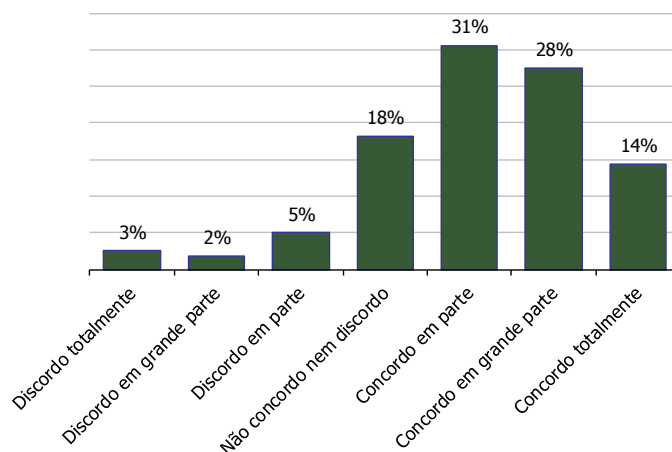
Nota-se a afirmação CG_B11 uma clara crença de que a organização não é íntegra, sendo que 77% dos respondentes são concordantes com a afirmação, conforme a Tabela 2. As respostas apontam nitidamente para a concordância, sendo a opção mais escolhida “Concordo em grande parte”. As opções menos escolhidas foram “Discordo totalmente” e “Discordo em parte”, ambas com 1%. A média das respostas, que representou o máximo obtido, foi de 5,4 com um desvio padrão de 1,2.

Gráfico 10 – CG B11 – A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento



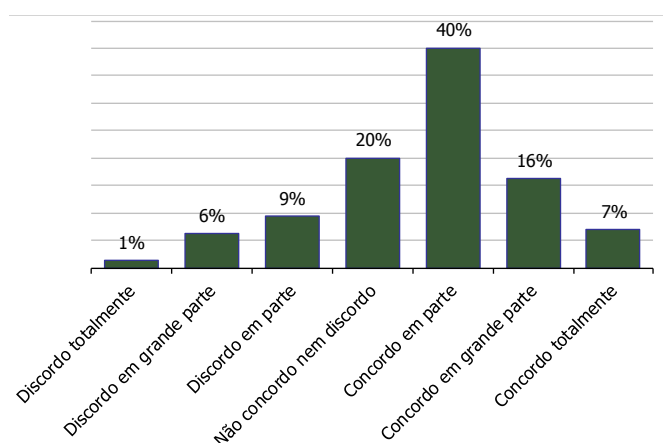
Tal como na afirmação anterior, grande parte das respostas vão no sentido de uma descrença em relação ao que a organização diz e faz. 73% dos respondentes foram concordantes com a afirmação. A opção de resposta mais escolhida foi “Concordo em parte”, e a menos escolhida “Discordo em parte”. A média obtida foi de 5,1, e o desvio padrão 1,36.

Gráfico 11 – CG B13 – Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer



Relativamente à afirmação CG_B14, 63% das pessoas concorda em diferentes graus que vê pouca semelhança entre o que a organização diz que vai fazer e o que realmente faz. A opção de resposta mais escolhida foi “Concordo em parte” representando 40% das respostas e a menos escolhida “Discordo totalmente”, com 1%. A média obtida foi de 4,68, com um desvio padrão de 1,3.

Gráfico 12 - CG B14 – Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz



Partindo agora para a análise da dimensão afetiva, os respondentes já não são tão uniformes no sentido das respostas. Apenas uma das afirmações mereceu a maioria das respostas concordantes e outra teve maior frequência de respostas discordantes. As respostas recebidas indicam a existência, em média, de 54% de concordantes em diferentes graus com as afirmações propostas. A média obtida foi de 4,2, o que se encontra perto do valor 4 – “Não concordo nem discordo”.

Tabela 5 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva

Item	Afirmação	Discordo (nos vários graus)	Não concordo nem discordo	Concordo (nos vários graus)
AF_B2	De uma forma geral, os colaboradores trocam "olhares" cúmplices com os colegas de trabalho	16%	38%	47%
AF_B8	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização	40%	21%	39%
AF_B9	De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização	20%	10%	70%
AF_B10	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização	31%	21%	48%

Apresentam-se os resultados do inquérito para cada afirmação enquadrada nesta dimensão. Apenas 47% dos respondentes são considerados concordantes com a afirmação AF_B2 – “De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho”.

Aplicando agora o método de Sanches et. al para a interpretação dos resultados, obtemos que:

Tabela 6 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva

	DT	DGP	DP	NCND	CP	CGP	CT	MED	CP	DP	GCP
AF_B2	9	8	8	58	56	13	3	NCND	101	54	65,16
AF_B8	10	17	34	32	39	16	5	NCND	76	77	49,67
AF_B9	7	7	17	15	61	38	10	CP	117	39	75,16
AF_B10	12	18	17	34	49	19	5	NCND	90	64	58,44
	Df= 233,5			139	Cf= 383,5						GCF=62,16

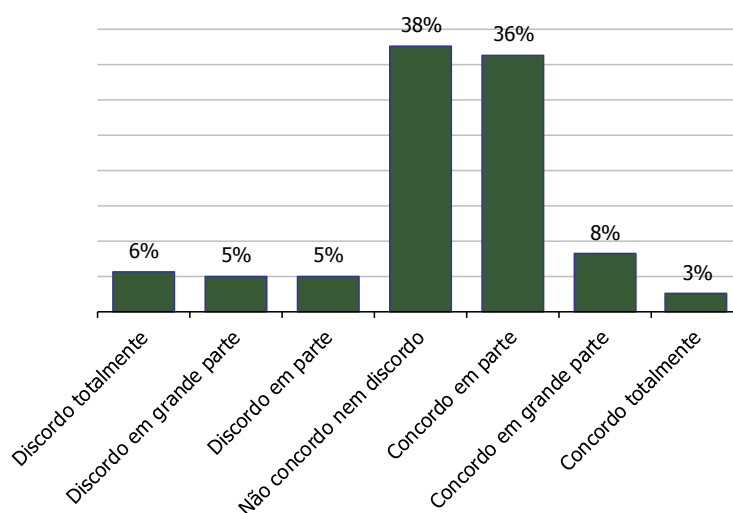
O sentido geral das respostas é maioritariamente “não concordo nem discordo”. Este valor foi obtido calculando a mediana (MED) para cada uma das questões. Calcularam-se os discordantes para cada proposição (DP), que incluem neste caso não só os discordantes nos seus vários graus, mas também 50% dos neutros. Igualmente os concordantes (CP) compreendem não só os concordantes nos seus vários graus, adicionados a 50% dos neutros. Através da obtenção do grau de concordância (GC) de cada proposição, de acordo com o indicador de força relativa de Wilder Jr. (1981), conforme interpretação através da Tabela 4, conclui-se que a concordância é moderada no caso da afirmação AF_B9 – “ De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização”, é baixa no caso da afirmação AF_B2-“De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares cúmplices com os colegas de trabalho”, é desprezível no caso da proposição AF_B10-“De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização” e no caso da AF_B8 -“De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização”, existe uma discordância desprezível.

Quanto ao grau de concordância do fator (GCF), foi obtido o valor de 62,16, o que, segundo a interpretação de valores de Davis (1976), indica uma concordância baixa.

Analisando agora uma a uma as respostas às proposições incluídas na dimensão afetiva, temos que:

Conforme o Gráfico 13 - AF B2 – De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho, observa-se uma grande percentagem de respostas neutras. A resposta que maior percentagem obteve neste caso foi o “Não concordo nem discordo”, com 38%, acompanhada de perto pela “Concordo em parte”, com 36%. A opção de resposta menos escolhida foi “Concordo totalmente”, representando 3% das respostas. A média obtida foi de 4,26, com um desvio padrão de 1,27.

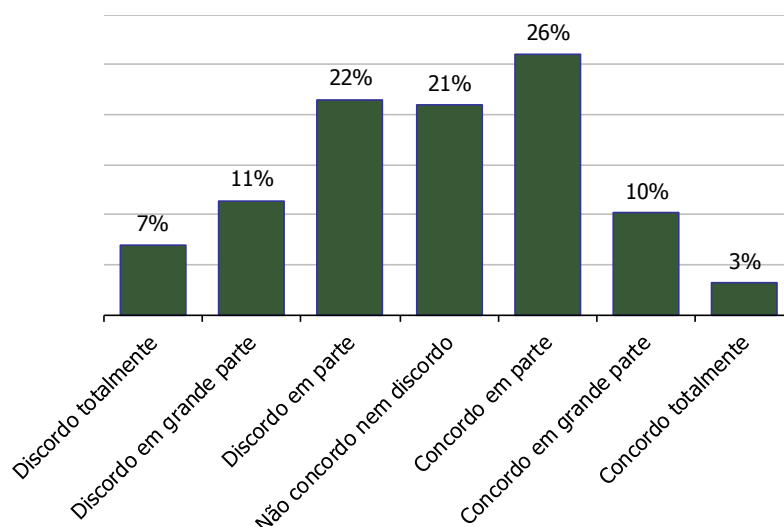
Gráfico 13 - AF B2 – De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho



Na afirmação AF B8 – “De uma forma geral os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização”, obteve-se uma maior dispersão de respostas pelos vários graus de concordância ou discordância. São quase tantos os colaboradores que concordam como os que discordam da afirmação (40% e 39%, respetivamente). A opção de resposta mais escolhida foi a “Concordo em parte”, com 26% e a

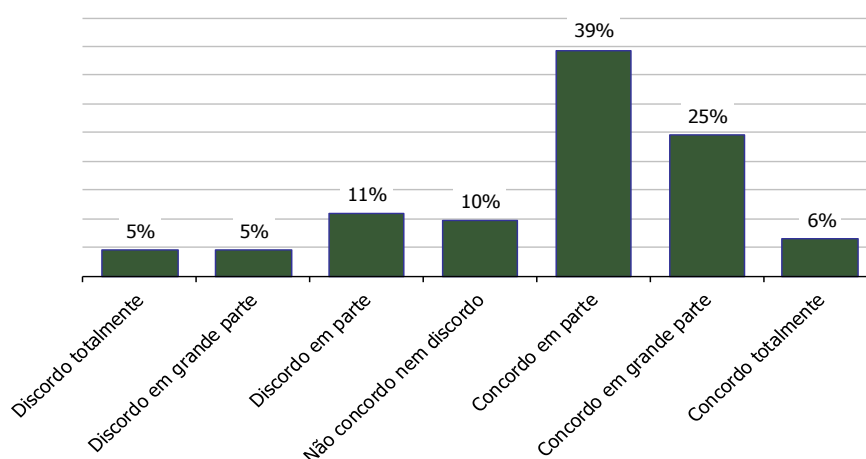
menos escolhida, foi a “Concordo totalmente”, com 3%. A média foi de 3,92, com um desvio padrão de 1,5.

Gráfico 14 - AF B8 – De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização



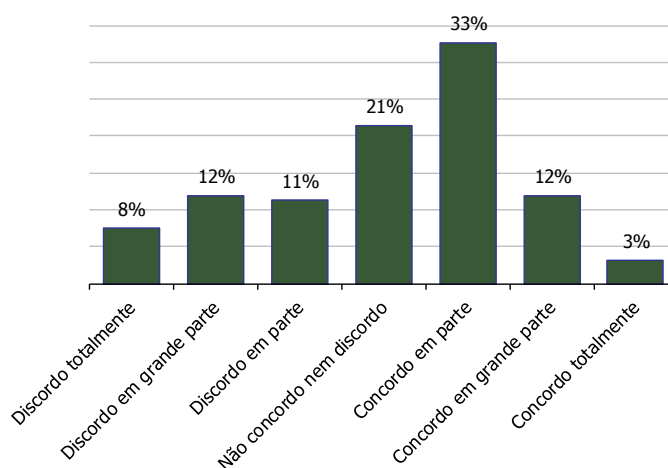
Nas respostas à afirmação AF B9 – “De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização”, houve uma grande percentagem de concordantes nos seus vários graus. Foi esta a afirmação que mereceu a maior parcela de concordantes, dentro desta dimensão. A opção de resposta mais escolhida foi a “Concordo em parte”, e as menos escolhidas, foram “Discordo totalmente” e “Discordo em grande parte”, ambas com 5%. A média foi de 4,72, com 1,47 de desvio padrão.

Gráfico 15 - AF B9 – De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização



Para a afirmação AF B10 – “De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização”, foram considerados concordantes 48% dos respondentes. Quanto às respostas, apresentadas no Gráfico 166, 33% concordam em parte com a afirmação em questão. No entanto, não é evidente que os colaboradores se sintam ansiosos quando pensam na organização. A opção de resposta mais escolhida foi a “Concordo em parte”, e a menos escolhida, foi a “Concordo totalmente”, com 3%. A média obtida foi de 4,05, com um desvio padrão de 1,54.

Gráfico 16 - AF B10 – De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.



Passando agora, por último, à dimensão comportamental, as afirmações nela incluídas mereceram na sua grande parte a concordância da maioria dos colaboradores. Apenas a afirmação CM_B6 - De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos *slogans* e iniciativas da organização, não seguiu esse padrão, tendo sido 39% dos respondentes discordantes da mesma. Dos respondentes, 54% apresentam concordância, em diferentes graus, com as afirmações propostas. A média obtida foi de 4,4, valor situado entre a afirmação “Não concordo nem discordo” e “Concordo em parte”.

Tabela 7 - Respostas às afirmações enquadradas na componente comportamental

Item	Afirmação	Discordo (nos vários graus)	Não concordo nem discordo	Concordo (nos vários graus)
CM_B4	De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem	20%	24%	56%
CM_B6	De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização	39%	31%	30%
CM_B7	De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização	16%	18%	66%
CM_B12	De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e práticas da organização	16%	22%	62%

Aplicando agora o método de Sanches et. al para a interpretação dos resultados, obtemos que:

Tabela 8 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva

	DT	DGP	DP	NCND	CP	CGP	CT	MED	CP	DP	GCP
CM_B4	7	11	11	37	45	28	14	CP	106	48	68,95
CM_B6	16	21	24	46	31	13	2	NCND	69	84	45,10
CM_B7	8	8	8	27	69	20	13	CP	116	38	75,49
CM_B12	7	8	9	33	57	30	9	CP	113	41	73,53
	Df= 209,5			143	Cf= 402,5						GCF=65,76

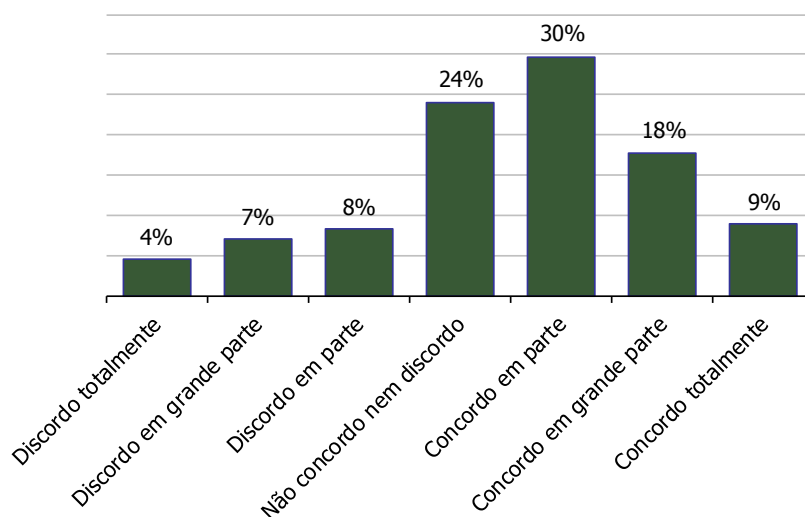
O sentido geral das respostas é maioritariamente “concordo em parte”. Este valor foi obtido calculando a mediana (MED) para cada uma das questões. Calcularam-se os discordantes para cada proposição (DP), que incluem neste caso não só os discordantes nos seus vários graus, mas também 50% dos neutros. Igualmente os concordantes (CP) compreendem não só os concordantes nos seus vários graus, adicionados a 50% dos neutros. Através da obtenção do grau de concordância (GC) de cada proposição, de acordo com o indicador de força relativa de Wilder Jr.(1981), conforme interpretação através da Tabela 4, conclui-se que o grau de concordância é moderado no caso da afirmação CM_B7 –“ De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização”e CM_B12 – “ De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas Às políticas e às práticas da organização”. A concordância é baixa no caso da afirmação CM_B4 - ”De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não

pertencem” e apresentam uma discordância desprezível na proposição CM_B6 - “De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares cúmplices com os colegas de trabalho”.

Quanto ao grau de concordância do fator (GCF), foi obtido o valor de 65,76, o que, segundo a interpretação de valores de Davis (1976), indica uma concordância baixa.

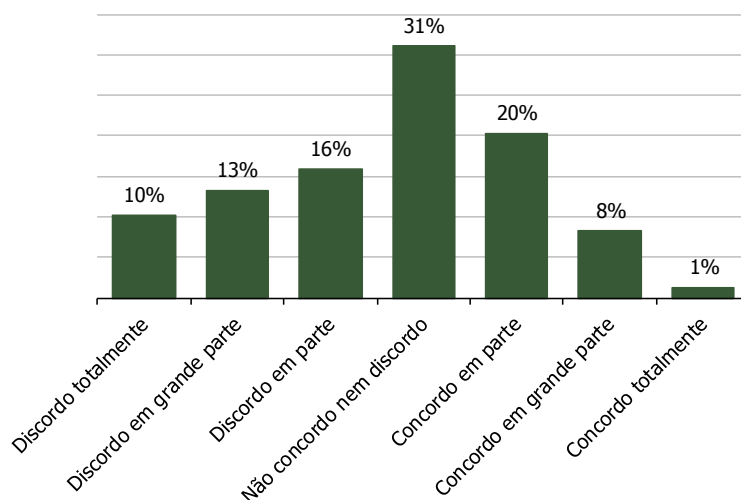
Apresentam-se em seguida as respostas às afirmações enquadradas nesta dimensão. A afirmação CM B4, cujas respostas se apresentam no Gráfico 17, teve a maioria das respostas no sentido da concordância. A opção de resposta mais escolhida foi “Concordo em parte”, com 30% e a menos escolhida foi “Discordo totalmente”, com 4%. A média foi de 4,59, com um desvio padrão de 1,52.

Gráfico 17 – CM B4 – De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.



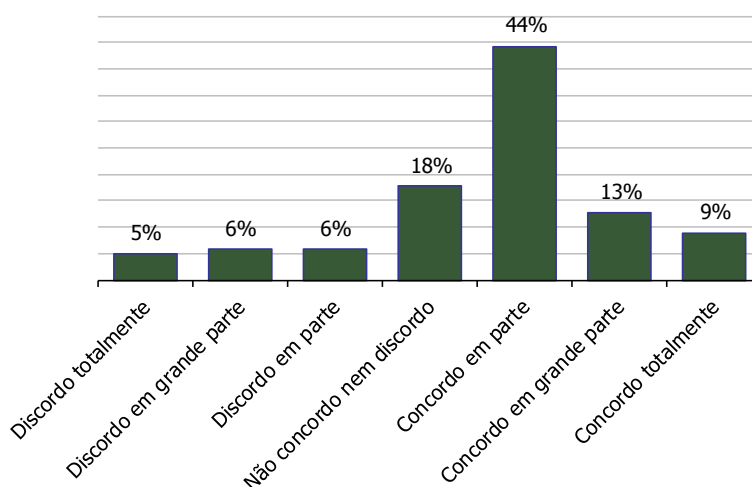
A percentagem de respondentes discordantes com a afirmação CM B6 – “De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização” foi de 39%. Dentro da dimensão comportamental, esta afirmação foi a única a ter a maior percentagem de respondentes discordantes. Conforme o Gráfico 18, a opção de resposta mais escolhida foi a “Não concordo nem discordo”, com 31% e a menos escolhida, foi a “Concordo totalmente”, com 1%. A média foi de 3,70, com um desvio padrão de 1,47.

Gráfico 18 – CM B6 – De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização



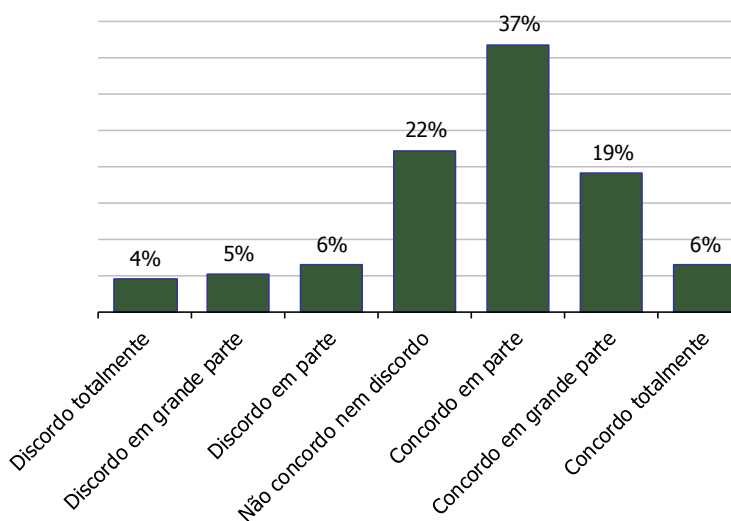
Na afirmação CM B7 – “De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização”, 44% dos colaboradores que responderam ao inquérito concordam em parte com esta afirmação, e pelo gráfico pode-se ver que a maior parte das respostas dadas vão no sentido da concordância. Dos respondentes, 66% foram concordantes, sendo a opção mais escolhida a “Concordo em parte”, com 44% e a menos escolhida, a “Discordo totalmente”, com 5%. A média foi de 4,66, com um desvio padrão de 1,44.

Gráfico 19 – CM B7 – De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.



Também na afirmação seguinte, CM B12 - “De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e práticas da organização”, a maior parte das respostas foi de concordância, sendo 62% dos respondentes concordantes. A opção mais escolhida foi a “Concordo em parte”, com 37% e a menos escolhida, foi a “Discordo totalmente”, com 4%. A média foi de 4,66, com um desvio padrão de 1,40.

Gráfico 20 - CM_B12 – De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e práticas da organização



Validação da escala

Para validação da escala de medida, começou-se por verificar a sua fiabilidade recorrendo ao índice de Cronbach, para obter uma estimativa do grau de consistência da medida. O valor obtido foi de 0,882, o que corresponde a um grau de consistência Bom, dado que se encontra entre 0,7 e 0,9 (Hill & Hill, . O programa utilizado para o efeito foi o SPSS 2.3.

Seguiu-se uma análise fatorial exploratória, observando-se inicialmente o teste de Kaiser-Meyer-Olkin, cujo valor foi de 0,854. Para extração dos fatores utilizou-se o método de máxima verosimilhança com rotação Promax. Foi utilizado este método, o mesmo seguido por Assis e Nascimento, para extrair a partir das variáveis iniciais, fatores ou variáveis latentes independentes entre si que explicam as variáveis iniciais, tendo como pressuposto que

existe correlação entre os fatores. Da análise efetuada, e conforme se pode verificar na Tabela 9, foram obtidos três fatores, indo de encontro às dimensões sugeridas por Brandes e colaboradores. Estes três fatores, explicam 55,2% da variância.

Tabela 9 - Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5.630	40.217	40.217	3.967	28.339	28.339
2	2.029	14.494	54.711	2.966	21.184	49.523
3	1.215	8.677	63.388	.795	5.681	55.204
4	.914	6.525	69.914			
5	.788	5.630	75.544			
6	.604	4.311	79.855			
7	.535	3.820	83.675			
8	.492	3.512	87.187			
9	.404	2.889	90.076			
10	.386	2.760	92.835			
11	.336	2.402	95.237			
12	.297	2.124	97.361			
13	.253	1.806	99.167			
14	.117	.833	100.000			

As variáveis foram enquadradas nas dimensões sugeridas por Brandes e Colaboradores para uma melhor compreensão do trabalho. As enquadradas na dimensão cognitiva iniciam a sua denominação por “CG”, as na dimensão Afetiva, por “AF” e as na dimensão comportamental, por “CM”.

Na tabela que se segue, é apresentada a percentagem de explicação que cada variável atingiu na extração de fatores, tendo em conta as relações entre os mesmos.

Tabela 10 – Matriz de Estruturas

Itens	Componente Cognitiva: Crença de que a organização não tem integridade	Fator 1	Fator 2	Fator 3
CG_B1	Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra	0,836	0,367	0,549
CG_B3	As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum	0,701	0,337	0,428
CG_B5	Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização	0,633	0,317	0,500
CG_B11	A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento	0,714	0,189	0,390
CG_B13	Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer	0,651	0,261	0,372
CG_B14	Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz	0,859	0,374	0,576
Itens	Componente Afetiva: Sentimento negativo em relação à organização	Fator 1	Fator 2	Fator 3
AF_B2	De uma forma geral, os colaboradores trocam "olhares" cúmplices com os colegas de trabalho	0,386	0,333	0,384
AF_B8	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização	0,462	0,160	0,715
AF_B9	De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização	0,527	0,487	0,610
AF_B10	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização	0,422	0,261	0,781
Itens	Componente Comportamental: tendência para comportamentos críticos e de menosprezo em relação à organização, coerentes com as crenças e sentimentos	Fator 1	Fator 2	Fator 3
CM_B4	De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem	0,381	0,709	0,440
CM_B6	De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização	0,410	0,505	0,460
CM_B7	De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização	0,271	0,874	0,209
CM_B12	De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e práticas da organização	0,339	0,962	0,240

As variáveis apresentam valores superiores a 0,5 de explicação nos fatores indicados na tabela 2. Verifica-se, no entanto, que a variável AF_B2 – “De uma forma geral, os colaboradores trocam olhares “cúmplices” entre si, não se encontra suficientemente explicada em nenhum dos três fatores, ou seja, o seu valor obtido é inferior a 0,5 em todos os fatores, sendo o mais representativo o obtido pela dimensão cognitiva, apesar de com pequena diferença.

A tabela 3 apresenta as correlações entre os fatores. Pode-se verificar que os fatores 1 e 3 apresentam uma correlação de 0,638.

Tabela 11 – Matriz de correlações fatoriais

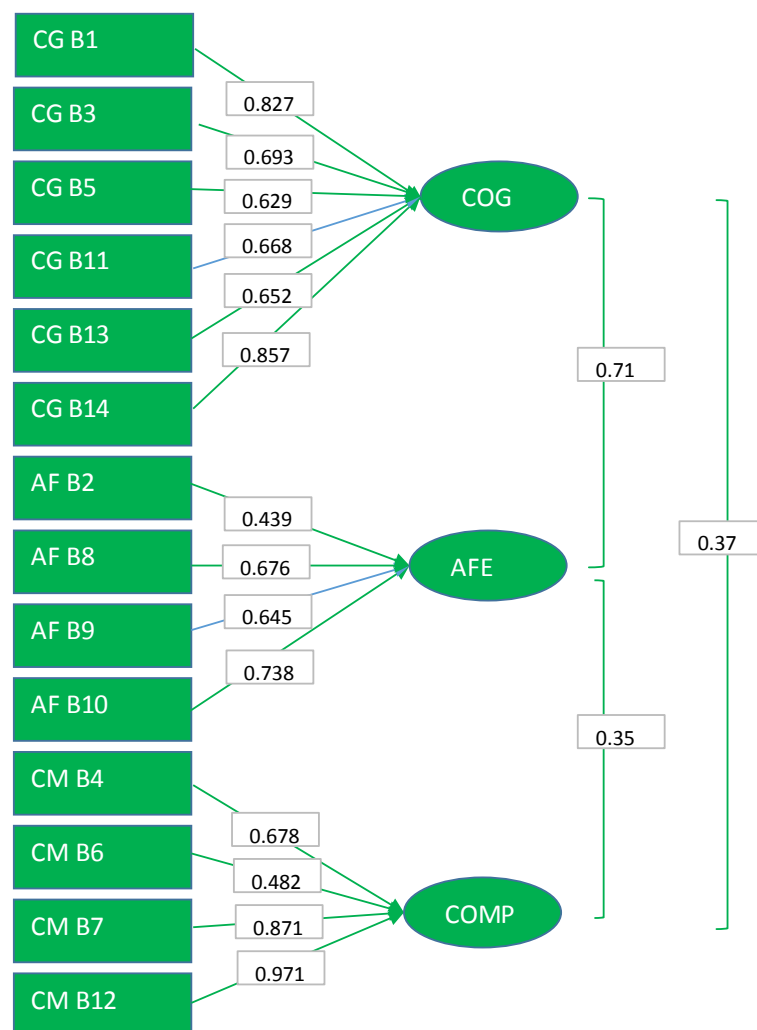
Fator	1	2	3
1	1.000	.424	.638
2	.424	1.000	.383
3	.638	.383	1.000

Para confirmar o grau de ajustamento dos dados observados ao modelo obtido, utilizou-se a análise fatorial confirmatória recorrendo-se à modelagem de equações estruturais, que consiste em quantificar de que forma as variáveis observadas são indicativos indiretos de variáveis latentes, não observadas, também conhecidas como constructos ou fatores.

A Análise Fatorial Confirmatória é parte de um conjunto alargado de métodos conhecidos como modelagem/análise de equações estruturais, consistindo o modelo geral da AFC num modelo de medida para a validação fatorial de um instrumento de medida psicométrico (Jackson et al., 2009).

O primeiro passo a seguir com vista à depuração do modelo de medida consistiu em examinar a significância estatística de cada coeficiente entre o indicador e a variável latente. Verifica-se que todos os indicadores são significativos ($p < 0,001$), ou seja, todos contribuem para explicar a variável latente.

Figura 1- Modelo tridimensional com 14 variáveis – Análise de 1ª ordem

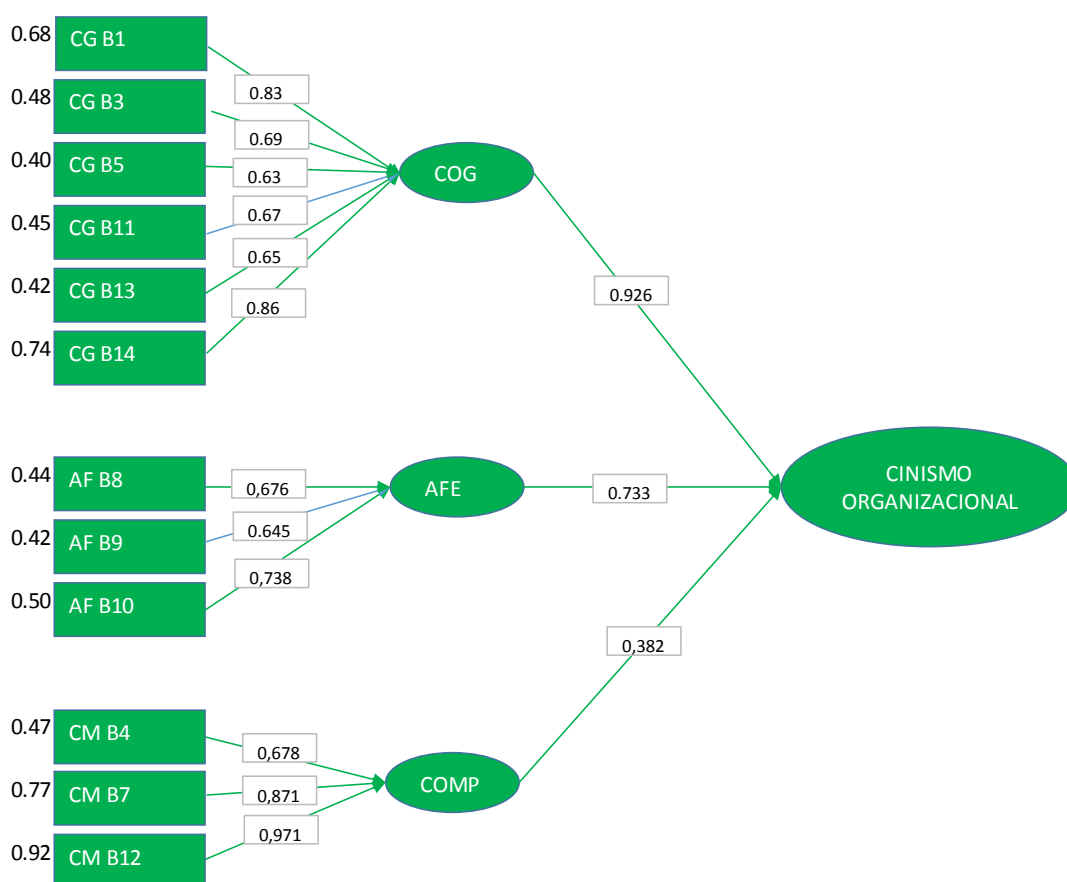


Ao analisar-se os coeficientes padronizados, que indicam o peso explicativo das variáveis observadas nas dimensões propostas (Figura 1), verifica-se que existem valores abaixo de 0.5, que indicam que as variáveis observadas em questão têm pouco valor explicativo nas dimensões, pelo que se considera que a escala com 14 indicadores não é adequada, havendo a necessidade de depurar a mesma. Foram, assim, eliminados os itens AF_B2 (0,439) e CM_B6 (0,482).

Após a análise fatorial de 1ª ordem, que analisa as relações entre as variáveis observadas e as dimensões propostas, e respetivo ajustamento do modelo, foi incluída a variável ‘Cinismo Organizacional’ como constructo de 2ª ordem, para analisar as relações entre as dimensões e o constructo em estudo. Foram analisados os coeficientes padronizados

das variáveis latentes face ao constructo, sendo desejável que fossem superiores a 0,5. O resultado pode ser verificado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo tridimensional com 14 variáveis – Análise de 2ª ordem



Após incluir a variável ‘Cinismo Organizacional’ como constructo de 2ª ordem, verificou-se que o coeficiente padronizado relativo à dimensão ‘Comportamental’ apresenta um valor algo baixo (0,382), ou seja, a dimensão em causa tem pouco valor explicativo em relação ao conceito em estudo. Neste sentido, procedeu-se à eliminação desta dimensão (ítems CM_B4, CM_B7 e CM_B12) do modelo.

Observa-se igualmente que a componente cognitiva tem um valor explicativo face ao cinismo organizacional muito elevado. No entanto, a componente afetiva também tem um peso explicativo relevante, pelo que se mantém no modelo proposto.

Para efeitos de comparação entre os modelos apresentados, inclui-se uma tabela resumo com as medidas de bondade de ajustamento:

Tabela 12 - Critérios de bondade de ajustamento

CrITÉrio	Modelo de 1ª ordem	Modelo tridimensional de 2ª ordem	Modelo bidimensional de 2ª ordem
Qui Quadrado	2,62	2,62	2,4
RMSEA	0,092	0,092	0,099
GFI	0,903	0,903	0,937
CFI	0,926	0,926	0,948
TLI	0,904	0,904	0,928
PCFI	0,716	0,716	0,685

Ao analisar os critérios de bondade de ajustamento, verifica-se que o critério do Qui Quadrado para o modelo de 1ª ordem apresenta o valor de 2,62 ($p = 0,00 > 0,05$), o que indica um ajustamento sofrível (Marôco, 2014). No entanto, salienta-se que o Qui Quadrado apresenta várias limitações quando é aplicado à Modelagem de Equações Estruturais, inclusivamente em relação ao tamanho da amostra (Bentler & Bonett, 1980).

Foram utilizados outros critérios de bondade de ajustamento, como o *Root mean square error of approximation* [RMSEA = 0,092], que indica um ajustamento aceitável, o *Goodness-of-fit index* [GFI = 0,903], o *Comparative fit index* [CFI = 0,926], o *Tucker Lewis Index* [TLI = 0,904] e o *Parsimony-adjusted Comparative Fit Index* [PCFI = 0,716], que indicam um bom ajustamento (Marôco, 2014).

Para o modelo de 2ª ordem, estes critérios apresentam os mesmos valores. Após retirar a dimensão ‘Comportamental’ do modelo de 2ª ordem, verificou-se que o critério do Qui Quadrado apresenta o valor de 2,40 ($p = 0,00 > 0,05$), o *Root mean square error of approximation* [RMSEA = 0,086] indica um ajustamento aceitável, o *Goodness-of-fit index* [GFI = 0,937], o *Comparative fit index* [CFI = 0,948], o *Tucker Lewis Index* [TLI = 0,928] e o

Parsimony-adjusted Comparative Fit Index [PCFI = 0,685] indicam um bom ajustamento (Marôco, 2014).

Procedeu-se, ainda, à avaliação da fiabilidade compósita para a escala e para cada uma das duas dimensões que a constituem, assim como à avaliação do Alfa de Cronbach.

Tabela 13- Fiabilidade compósita e Consistência interna das medidas

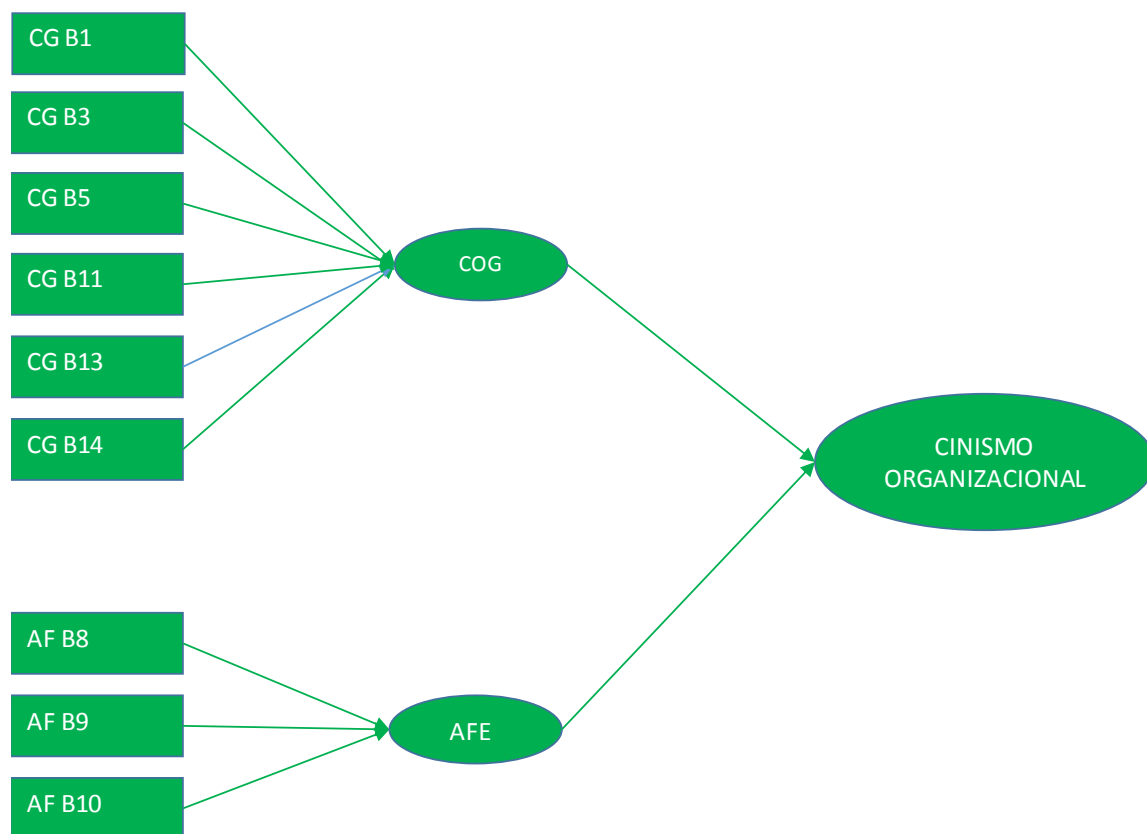
	Fiabilidade Compósita	Alfa de Cronbach
Escala (9 itens)	0,96	0,87
Dimensão Afetiva	0,82	0,72
Dimensão CG	0,92	0,86

Como ilustrado na tabela 4, os resultados indicam um nível satisfatório de consistência interna relativamente à dimensão afetiva (0,72) e um nível elevado de consistência interna relativamente à dimensão CG (0,86) e à escala bidimensional 0,87 (Cronbach, 1951).

Os resultados indicam que a fiabilidade compósita é moderadamente elevada para a dimensão afetiva (0,82), elevada para a dimensão cognitiva (0,92) e muito elevada para a escala bidimensional (0,96) (Raykov, 2000).

O modelo a considerar para o contexto português, será, assim, um modelo bidimensional com 9 variáveis conforme figura seguinte:

Figura 3 – Modelo que melhor se ajusta à situação analisada



A componente cognitiva, agregará 6 variáveis, as mesmas propostas inicialmente no modelo de Brandes e colaboradores, nomeadamente:

CG B1 – Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra;

CG B3 – As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum;

CG B5 – Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização;

CG B11 – A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento

CG B13 – Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer;

CG B14 – Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.

Relativamente à componente afetiva, foi eliminada a variável AF B2 – De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho - ficando a fazer parte da dimensão as variáveis AF B8, AF B9 e AF B10.

A componente comportamental foi excluída, uma vez que tem pouco poder explicativo relativamente ao constructo que se pretende medir.

Mantendo-se, assim, a dimensão cognitiva conforme os resultados apresentados anteriormente neste ponto, e acrescentando-se a nova dimensão afetiva, com três itens, temos que a média praticamente se mantém em 4,23, sendo a diferença ao nível das milésimas.

Tabela 14 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva

Item	Afirmação	Discordo (nos vários graus)	Não concordo nem discordo	Concordo (nos vários graus)
AF_B8	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização	40%	21%	39%
AF_B9	De uma forma geral, os colaboradores sentem frequentemente desagrado quando pensam na organização	20%	10%	70%
AF_B10	De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização	31%	21%	48%

Quanto ao grau de concordância com o fator, baixa de 62,16 para 61,15, mantendo-se, no entanto, uma concordância baixa com o fator.

Tabela 15 - Respostas às afirmações enquadradas na componente afetiva

	DT	DGP	DP	NCND	CP	CGP	CT	MED	CP	DP	GCP
AF_B8	10	17	34	32	39	16	5	NCND	76	77	49,67
AF_B9	7	7	17	15	61	38	10	CP	117	39	75,16
AF_B10	12	18	17	34	49	19	5	NCND	90	64	58,44
	Df= 179,5			81	Cf= 282,5						GCF=61.15

9. Discussão dos resultados

Esta investigação pretendia prosseguir os estudos de Assis e Nascimento no sentido de adaptar e validar a escala de cinismo organizacional desenvolvida por Brandes, Dean e Dharkwadkar para o contexto português. O estudo foi feito num instituto público, onde existem condições propícias para a existência de cinismo organizacional, dadas as recentes medidas tomadas que tiveram como consequência a pioria geral das condições e da confiança dos colaboradores das organizações do setor. Muitas das decisões tomadas não são compreendidas pela generalidade das pessoas, e, havendo falta de informação, estão criadas as condições para que o cinismo organizacional surja.

Esta análise chega a resultados que, apesar de inesperados, podem oferecer importantes contributos e permitir às organizações ampliarem o seu leque de opções na hora de combater o cinismo organizacional. O fim último perseguido por este trabalho é dotar os responsáveis organizacionais de uma ferramenta de diagnóstico que proporcione informação para otimizar as condições de trabalho e a produtividade e bem-estar dos colaboradores. Poderá ser um instrumento capaz de fornecer informação para áreas de implementação de políticas de gestão responsável dos recursos humanos.

A melhoria da comunicação, o comportamento ético dos responsáveis organizacionais, com transparência de procedimentos, são antídotos eficazes contra o cinismo organizacional.

Esta nova perspectiva que o presente estudo fornece na luta contra o cinismo organizacional, dados os reconhecidos efeitos adversos, pode implicar uma importante

contribuição para melhoria da eficácia organizativa. Esse objetivo, conjugado com os resultados aqui obtidos, sugerem comentários e implicações que se apresentam em seguida.

Em primeiro lugar, é importante tomar em consideração as características da população que serviu de base para o estudo. O facto de se tratarem de pessoas de duas diferentes proveniências, caracterizadas pelo fenómeno groupthink (Dias, 2011), ou seja, grupos altamente coesos, com culturas muito próprias, onde o assumir de posições fora da zona de conforto é evitado, onde questões e dúvidas individuais são reprimidas com o medo da reação do grupo respetivo, e onde se acredita nas teorias sobre os eventos da natureza como factos científicos fundamentados, apenas pela mera existência de um número significativo de pessoas do grupo que concordam, são factores que poderão eventualmente condicionar não só as posições assumidas, como também o comportamento. Cabe aqui comentar a ausência de significância entre a dimensão comportamental e o cinismo organizacional, e a moderada concordância dos inquiridos com as dimensões estudadas.

Em segundo lugar, os dados confirmam que o cinismo organizacional é mais forte na dimensão cognitiva do que nas restantes. Esta conclusão vai de encontro aos resultados obtidos nas pesquisas de Fitzgerald (2002) e Altinoz et. al (2011), mas contra as de Brandes e colaboradores e O’Leary Kelly (2003).

Por último, os valores de cinismo organizacional encontrados na organização não são tão elevados como seria expectável, dadas as circunstâncias atrás descritas, avaliando pelos graus de concordância com as proposições da escala. Poder-se-ia argumentar que os respondentes pudessem ter respondido de uma forma mais prudente. Por outro lado, o facto de algumas medidas terem vindo a surgir, refletindo uma preocupação com o clima organizacional, apesar de ainda com pouco impacto, poderá ter influenciado o estado de espírito dos respondentes.

Os resultados da investigação não confirmaram o modelo apontado por Assis e Nascimento para Portugal, apontado como unidimensional, mas também não confirmaram o modelo de Brandes e colaboradores, tridimensional. O modelo encontrado aponta para um constructo bidimensional, com nove variáveis. Uma vez que o inquérito foi dirigido a um setor específico, o setor público, concretamente a um instituto que foi objeto de uma fusão, poderá ser um dos motivos das diferenças encontradas. Por outro lado, não se foi conseguida

uma amostra com a dimensão que se pretendia, tendo sido obtida uma ligeiramente maior do que a do estudo anterior.

10. Conclusão do estudo proposto

O objetivo desta dissertação tinha por base de partida a tentativa de confirmação dos resultados obtidos por Assis e Nascimento na adaptação de uma escala de medição do Cinismo Organizacional para o contexto português. O Cinismo Organizacional, com grande proliferação nos últimos tempos, consiste numa atitude negativa em relação à organização em que se trabalha.

A escala para o contexto americano é constituída por 3 dimensões: Cognitiva, Afetiva e Comportamental. Assis e Nascimento concluíram que uma escala unidimensional é em princípio mais adaptada ao nosso contexto. Contudo, como a presente investigação demonstra, a escala bidimensional é o modelo mais adaptado ao contexto português, dado o pouco poder explicativo da dimensão comportamental face ao constructo que se pretende medir, o cinismo organizacional. Esta nova realidade de espreitar o contexto do setor público para a realização do inquérito trouxe de facto à luz estes dados que me parecem particularmente interessantes para o estudo deste tema sobretudo no atual momento em que o setor público apela a diferentes desafios de cariz inovador.

O Cinismo Organizacional decididamente tende a ter maior expressão, dadas as condições particularmente propícias para o seu desenvolvimento que se instalaram em Portugal.

Apesar de a escala de medição do cinismo organizacional, desenvolvida por Brandes e colaboradores, ser um constructo tridimensional no contexto americano, os estudos desenvolvidos para o contexto português, em que o presente estudo se inclui, obtiveram dois modelos distintos para a adaptação da referida escala a Portugal: o de Assis e Nascimento, unidimensional, e o contributo do presente estudo, que, ao apresentar um modelo bidimensional, pretende contribuir para o aprofundamento do estudo desta temática em Portugal e em particular na Administração Pública.

A principal conclusão a que se chega é que no universo estudado o modelo assume de facto uma dimensão bidimensional o que leva a inferir que a questão do cinismo poderá assumir contornos diversos provavelmente em culturas diferentes como é o caso do presente estudo aplicado na Administração Pública.

Espera-se que o aproveitamento do estudo na instituição onde a pesquisa foi realizada, que resulta de um processo de fusão, poderá ajudar a consolidar o processo, na medida em que permite fortalecer o comprometimento e a coesão organizacional.

11. Limitações da investigação

Convém advertir em relação a certas limitações da investigação. A organização estudada reunia certas condições laborais inerentes ao trabalhador público, que constituem uma limitação à generalização dos resultados, especialmente a organizações privadas. Em segundo lugar, o facto de os dados terem sido todos registados num único período de tempo, poderá limitar também a generalização dos resultados. Dado que as conclusões aqui obtidas não confirmam os estudos de Assis e Nascimento, continuarão a ser necessários estudos com amostras adicionais para se conseguir chegar a uma conclusão. Outro estudo noutra instituição pública poderia eventualmente confirmar os resultados aqui obtidos para o contexto em questão.

12. Sugestão para trabalhos futuros

Uma vez que é importante o acompanhamento da evolução do cinismo organizacional, sugere-se que se repita o estudo novamente no contexto da Administração Pública para confirmar os resultados aqui obtidos.

Ou seja, este estudo inspirado na pesquisa de Assis e Nascimento forneceu pistas para uma investigação num contexto da Administração Pública indireta, no caso concreto, num Instituto Público. Parece-nos interessante alargar o estudo a uma amostra com uma maior diversidade de contextos, o que poderia fornecer pistas mais sustentadas de uma escala aplicável a Portugal no global e em particular no sector público.

Bibliografia

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Abramson, L.Y., Seligman, M.E.P., & Teasdale, J.D. (1978). "Learned helplessness in humans: critique and reformulation". *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S. & Oakley, J. L. (2006). "Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance" *Journal of applied Psychology*, 91 (1), 221-232
- Albdour, J.A.A. & Altarach, I.I. (2014) "Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence" *International Journal of Business*, 19(2),
- Andersson, L. (1996). "Employee Cynicism: An examination using a contract violation framework". *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Andersson, L. & Bateman, T.S. (1997). "Cynicism in the workplace: some causes and effects". *Journal of organizational behaviour*, 18 (5), 449-469.
- Araújo, J. F. (2007). "Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática". Conferência da UNED, A Coruña, Espanha
- Assis, D. & Nascimento, J. L. (2014), "Conceptualização do Cinismo Organizacional e sua medição". Instituto de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa
- Bailey J. (1988) *Pessimism*; Routledge, New York
- Barefoot, J.C., Dodge, K.A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G. & Williams, R. B. (1989) "The Cook-Medley Hostility Scale: Item content and ability to predict survival". *Psychosomatic Medicine*, 51 (46-57)

- Becalli, M.S. (2014) – “Caminho para o Florescimento: satisfação com a vida, emoções positivas e otimismo em adultos”
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). “Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures”. *Psychological Bulletin*, 88 (3), 588-606.
- Bowen, N. K. & Guo, S. (2011). “Structural Equation Modeling – pocket guides to social work research methods”. *New York: Oxford University Press*.
- Bedeian, A. G. (2007). “Even if the tower is “ivory”, it isn’t “white”: Understanding the consequences of faculty cynicism”. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (1), 9-32.
- Blauner, R. (1964). “Alienation and freedom: The factory worker and his industry”. *Chicago: University of Chicago Press*
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999) “Does organizational cynism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes”, *Eastern Academy of Management best papers proceedings*, 150-153, Philadelphia, PA
- Brandes, P., (1997). “Organizational Cynicism: Its nature, antecedentes, and consequences” A *dissertation submitted to the Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati*
- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). “An index on job satisfaction”. *Journal of applied psychology*, 33, 307-311
- Breckler, S.J.(1984).”Empirical validation of affect, behavior and cognition as distinct components of an attitude”. *Journal of personality and social psychology*, 47, 1191-1205
- Bressan, F. (2000). “O método do estudo de caso”, *Administração on line 1(1), FECAP*

- Brown, M & Cregan, C. (2008). "Organizational change cynicism: The role of employee involvement.". *Hum. Resour. Manage.*, 47, 667–686.
- Bromiley, P.B., & Cummings, L.L. (1995). "Transaction costs in organizations with trust". *Research on negotiation in organizations*, 5, 219-247
- Broner, C.K. (2003) "Cynicism about Organizational Change – Disposition, or leadership creation? The reactions of K-12 Educators Undergoing Systems Change", *Dissertation submitted in partial fulfilment of Doctor of Philosophy*, Walden University
- Broon, P.S. & Vrioni, A. B. (2001). "Measuring Norwegians' Skepticism to Cause Related Marketing", *European Marketing Association Conference*, Bergen
- Caeiro, H.M.S.(2015). "Sucesso escolar, felicidade, perseverança e bem-estar em adolescentes" *Escola de psicologia e Ciências da vida – dissertação de mestrado*.
- Chaloupka, W. (1999) "Everybody knows: Cynicism in America", *University of Minnesota Press*, Minneapolis
- Cesar, A.M.C. (2007). "Método do estudo de caso (Case Studies) ou método do caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no ensino e Pesquisa em administração" – *Universidade Mackenzie, São Paulo*
- Cook, J. D., Hepworth, J., Wall, T. D.& Warr, P. B. (1981). "The experience of work". *New York: Academic Press*.
- Cook, W.W., Medley, D.M. (1954). "Proposed hostility and pharisaie-virtue scales for the MMPI". *Journal of applied Psychology*, 38, 414-418
- Cotton, J. L. (1993). "Employee involvement". *International review of industrial and organizational psychology*, 11, 219-242.

- Cronbach, L. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, 16 (3), 279-334.
- Cunha M. et al (2003). "Manual de comportamento organizacional e gestão" – *Lisboa: RH Editora*
- Cutler, I. (2000). "The cynical manager", *Management learnig* 313(3), 295-312
- Damásio, B.F. (2012). "Usos de análise factorial exploratoria em psicologia", *Aval. psicol. (11)* 2 - *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*
- Davis, J. (1976). "Levantamento de dados em sociologia". *Rio de Janeiro: Zhar*.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwdkar, R., (1998), "Organizational cynicism". *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- De Neve, K. M. & Cooper, H. (1998). "The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being". *Psychological Bulletin*, 124, 197-229.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2001), "The American tradition in qualitative research", 2. Thousand oaks, California: Sage Publications
- Dias, Damasceno, Lopes, A, Parreira, P. (2011). "Fusões e Aquisições – O papel central da liderança intermédia na gestão do choque de culturas" – *Lisboa: Editora RH*.
- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1993). "The psychology of attitudes". *Forth Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers*.
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2011). "The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance". *Human Performance*, 24, 79-97.

- Ferres, N., & Connell, J. (2004). "Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?" *Strategic Change*, 13, 61-71.
- Foy, N. (1985) "Ambivalence, hypocrisy, and cynicism: aids to organizational change. *New Management*, 2 (4), 49-53
- Fuller, B.A.G. (1931). "History of Greek philosophy", New York: Henry Holt
- Gal, I., Ginsburg, L & Schau, C. (1997). "Monitoring Attitudes and Beliefs in Statistics Education". *The assessment Challenge in statistics education*. International Statistics Institute. Amsterdão: IOS Press.
- Gleitman, H., Gross, J., Reisberg, D. (1986). "Psychology Textbooks", Fundação Calouste Gulbenkian, 473
- Goldner, F.H., Ritti, R.R.& Ference, T.P. (1977). "The production of cynical knowledge in organizations". *American Sociological Review*, 42, 539-551.
- Goldfarb, J. (1991). "The Cynical Society". *The University of Chicago Press*, Chicago.
- Henne, D., Locke, E.A. (1985). "Job dissatisfaction: What are the consequences?" *International Journal of Psychology*, 20 , 221-240, North Holland
- Hill, M.& Hill, A.(2005). *Investigação por questionário*, (2ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo
- Hosmer, L.T., (1995). "Trust: The connection link between organizational theory and philosophical ethics". *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Jackson, D.L., Gillaspay JR.,J.A.,Stephenson,R.P. (2009). "Reporting practices in confirmatory afactor analysis: an overview and some recommendations. *Psychological methods* (14),1, 6-23

- Johnson, J.L. & Kelly, O.L., (2003). "The effects of psychological contract break and organizational cynicism: not all exchange violations are created equal" *Journal of Organizational Behaviour*, 24(5), 627-647.
- Jordan, M., Schraeder, M., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2007). "Organizational citizenship behavior, job attitudes, and the psychological contract". *Military Psychology*, 19(4), 259-271.
- Kamalanabhan, T. J., & Nair, P. (2010). "The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level of management" *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1 (2).
- Kanter, D.L., & Mirvis P.H. (1989), "The Cynic Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion". *San Francisco: Jossey Bass*
- Karadag, E., Kiliçoglu, G., Yilmaz, D. (2014) "Organizational Cynicism, School culture and academic achievement: The study of structural equation modeling". *Educational Sciences: Theory and practice* 14 (1), 102-103.
- Kasalak, G., Aksu, M.B. (2014). "The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of Research Assistants". *Educational Sciences: Theory and Practice* 14(1), 125-133
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley
- Kochan, T.A. (2012) "A job compact for America's future", *Harvard Business Review*, 90 (1), 64-72.
- Koçoglu, M. (2014) "Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country – Turkey" *Global Business and Management Research: An International Journal* 6(1), 24-36

- Leiter, J. (1985). "Work alienation in the textile industry: Reassessing Blauner". *Work and occupations*, 12 (479-498).
- Luthans, Fred (1992), *Organizational Behavior*, MC Graw-Hill International Editions, Singapore
- Rey, González.(2002). "Pesquisa qualitativa em psicologia". *São Paulo: Pioneira Thomson Learning*.
- Marôco, J.P. (2007) "Consistency and efficiency of ordinary least squares, maximum likelihood and three type II Linear Regression models. A Monte-Carlo simulation study", *Methodology*, 3, 81-88
- Marôco, J.P. (2014). "Análise de Equações estruturais: Fundamentos teóricos, *Softwares* e aplicações". ReportNumber: Pêro Pinheiro.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). "An integrative model or organizational trust". *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734
- Máttar Neto, J.A.(2002). "Metodologia científica na era da informática". *São Paulo: Saraiva*.
- Mc Alister N.H. (2006) "Diogenes: Cynic would likely be labelled mentally ill today"; *Medical Post*, 42, Canada
- Mc Clough, A., Rogelberg, S., Fisher, G. & Bachiochi, P. (1998) "Cynicism and the Quality of an individual's contribution to an organizational diagnostic survey" *Organizational Development Journal*, 16
- Mc Connel, A. R. & Bill, C. M. (1993). "Personality through metaphor: Optimism, pessimism, locus of control and sensation seeking". *Current Psychology*. 12 (3), 195.
- Mc Leod, S. (2014) "Attitudes and Behavior", *Social Psychology, Atitudes*

- McLeod, D.B. e Adams, V.M. (1989). *Affect and Mathematical Problem-solving: A new perspective*. New York. Springer Verlag.
- Metzger, M.D. (2004). "A qualitative inquiry into the formation of beliefs in a police organization". *Doctoral dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of Education and Human Development. The George Washington University*
- Meyer J and Allen N (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Sage Publications.
- Mirvis, P.H. & Kanter, D.L. (1989) "Combating Cynicism in the workplace", *National Productivity Review* 8 (4), 377
- More, P.E. (1923) *Hellenistic Philosophies*, Princeton University Press, Princeton.
- Mottaz, C.J.(1981) "The sociological Quarterly" (22)4, 515-529
- Nafei, W.A. (2013) "Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context" *Journal of Business Administration Research* 2(2).
- Nair, P. & Kamalanabhan, T.J.(2010). "The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers – The moderating role of their level of management", *International journal of trade, economics and finance*, (1),2.
- Naus, F., Iterson A., Roe, R. (2007). "Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees, responses to adverse conditions in the workplace" *Human Relations*, 60 (5), 683.
- Navia, L.E. (1996). "Classical Cynicism: A Critical Study" *Contributions in Philosophy*, 58, Greenwood Press Westport, Connecticut

- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., Idrus, S. (2010). "Organizational Climate and its Influence On Organizational Commitment" *The International Business & Economics Research Journal*; Feb, 9, 2;
- Organ, D. W. (1988). "Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome issues in organization and management series" *Lexington, MA, England, Lexington books, D.C. Health and Com organizational citizenship behaviour: Soldier Syndrome*, 132.
- Pablo, Z.M.L., Caamaño Brito, G. (2011). "Combatiendo la alienacion del empleado en el trabajo; Qué papel puede jugar la justicia organizativa?" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (17) 2, 161 - 171
- Pelit, E. (2014). "The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey" *International Journal of Human Resource Studies* 4(1).
- Peterson, C., Buchanan, G. & Seligman, M. (1995). "Explanatory style: History and evolution of the field". In G.M. Buchanan & M.E.P. Seligman (Eds.), *Explanatory style* (1-20). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Peterson, C. & Chang, E. (2003). "Optimism and flourishing" In C.L.M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (55-79). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Prescott, P. (2012). "What Pessimism is", *Journal of philosophical research* 37, 337-356.
- Raykov, T. (2000). "A method for examining stability in reliability". *Multivariate Behavioral Research*, 35(3), 289-305.
- Reichers, A.E. Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997) "Understanding and managing cynism about organizational change". *Academy of Management Executive* 11(1), 48-59.

- Robbins S., Judge T. & Sobral F., (1996). “*Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro*”, São Paulo.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. Sobral F. (2010). “Comportamento organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro”(14ª ed)- *São Paulo: Pearson Prentice Hall*
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). “Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes”. *R. J. Lewicki, R. J. Bies, & B. H. Sheppard (Eds.), Research on negotiation in organizations ,Greenwich, CT: JAI Press. 3-27*
- Rousseau, D. M. (1990) “New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts”. *Journal of organizational behaviour*, 11(5), 389
- Sagayarani, A (2015). “A Study on Employee Engagement at Pump Industry” *The International Journal Of Business & Management*
- Salessi, S. & Omar, A. (2014). “Validación de la escala de cinismo organizacional: un estudio con trabajadores argentinos” *Revista de Psicología*, 32(2).
- Sanches, C., Meireles, M e Sordi, J.O. (2011). “Análise qualitativa por meio da lógica paraconsistente: Método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas Likert” *III encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*
- Scheier, M. & Carver, C. (1985). “ Optimism, coping and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies” *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Smith, P.C., Kendall, L.M.,& Hulin, C.L. (1969), “The measurement of satisfaction in work and retirement”. *Chicago: Rand Mc Nally*.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P., Topolnytsky, L. (2005) “Employee Cynicism and resistance to organizational change”*Journal of Business and Psychology*, 19 (4)

- Stanley, D.J. (1998) "Employee Cynicism about organizational change: Development and validation of a measure", *The University of Western Ontario*
- Steers, R.M., (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Turner, J. H. & Valentine, S. R. (2001). "Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development". *Journal of Business Ethics*. 34 (2), 123-136.
- Vance, R.J., Brooks, S.M. & Tesluk, P.E. (1996). "Organizational cynism and change". *Working Paper, Pennsylvania State University. University Park*.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L. & Kostova, T. (2014) "Psychological ownership: An empirical examination of its consequences 2014". *Group and Organizational Management*
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17): 215–285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanous, J., Reichers, A. & Austin, J. (1994). "Organizational cynicism: An initial study". *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J., Reichers, A. & Austin, J. (2000). "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates " *Group and organizational management*, 25(2), 132.
- Watt, J.D. & Piotrowsky, C., (2008). "Organizational Change Cynicism: A review of the literature and intervention strategies" *Organization Development Journal*; 26(3), 23.

- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of Management* 17(3), 601-617.
- Xu, J. e Thomas, H.C. (2010). "How can leaders achieve high employee engagement?"¹ *Leadership & Organization Development Journal* (32) 4,. 399-416
- Yin, R.K.(2010). "Applications of case study research". Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1993